

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Mikko Erkkilä

Opinnäytetyö

Etäjohtamisen nykymenetelmät, tilannekartoitus ja parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä

Työn ohjaaja
Työn tilaaja
Tampere 12/2011

Yliopettaja, tekniikan lisensiaatti Jouko Lähteenmäki
Tieto Finland Oy

Tekijä	Erkkilä, Mikko
Työn nimi	Etäjohtamisen nykymenetelmät, tilannekartoitus ja parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä
Sivumäärä	144
Valmistumisaika	12/2011
Työn ohjaaja	Yliopettaja, tekniikan lisensiaatti Jouko Lähteenmäki
Työn tilaaja	Tieto Finland Oy, valvojana Manager of Capability Development Hilka Heikkilä

TIIVISTELMÄ

Tieto Oyj toteuttaa vaativia ohjelmistoprojekteja erityyppisillä liiketoiminta-alueilla toimiville asiakkailleen. Nykypäivän ohjelmistoprojektit toteutetaan hyvin usein yhteistyössä useassa eri yksikössä, jotka saattavat sijaita eripuolilla maapalloa. Tämän vuoksi projektien johtamiseen liittyvät menetelmät sekä ihmisten johtaminen ovat äärimmäisen tärkeitä asioita, johon etäjohtaminen liittyy tiiviisti.

Kehitystehtävän tarkoituksena oli kartoittaa Tieto Oyj:n etäjohtamisen nykymenetelmiä projektijohtamisessa, selvittää projektipäälliköiden näkemystä nykytilasta, menetelmistä ja työkaluista sekä hakea selkeitä parannusehdotuksia kokeneiden projektipäälliköiden avustuksella.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä ja pääongelmana oli selvittää, miten Tiedon jokapäiväinen projektityöskentely ja projektitiimin johtaminen virtuaaliorganisaatioissa toteutuu ja miten etäjohtamisen menetelmiä voitaisiin tehostaa. Parannusehdotukset koottiin virtuaaliorganisaatioissa työskenteleviltä Tiedon työntekijöiltä Suomessa, Liettuassa ja Puolassa. Opinnäytetyön pääpaino on Suomen projektipäälliköiden etäjohtamisen kykyjen kartoittamisessa eli miten he itse kokevat etäjohtamisen toteutuvan projektityöskentelyssä. Toisaalta opinnäytetyössä kartoitetaan myös etäjohdettavien mielipiteitä siitä, miten Suomen projektipäälliköt onnistuvat etäjohtamisessa jokapäiväisessä työssään ja miten etäjohtamisen työtapoja voitaisiin muuttaa siten, että myös etäjohdettavat kokisivat jokapäiväisen kanssakäymisen tehokkaaksi ja mielekkääksi.

Kysymysten tuloksina saatiin kattava kuvaus etäjohtamisen nykytilasta ja selkeitä parannusehdotuksia, joista osa on jo ehdittykin ottaa käyttöön. Kysely painottui kolmeen osa-alueeseen (viestintä ja kulttuurierot, luottamuksen rakentaminen ja valtuudet sekä etäjohtamisen tila yrityksessämme sekä näihin liittyvät parannusehdotukset). Tämä päättötyö tulee osaltaan tukemaan yrityksemme muutosprosessia kehittäessämme parempia työkaluja ja prosesseja etäjohtajillemme alati muuttuvassa ja monesti virtuaaliryhmiin pohjautuvassa toimintamallissa.

Author	Erkkilä, Mikko
Title	Remote management methods, status and improvement ideas for Tieto Corporation project work
Pages	144
Graduation time	12/2011
Thesis supervisor	Principal lecturer, Licentiate in Technology Jouko Lähteenmäki
Co-operating company	Tieto Finland Oy, supervisor Manager of Capability Development Hilikka Heikkilä

ABSTRACT

Tieto Plc carries out highly demanding software projects in several different fields of business areas for numerous customers. Software projects at present are executed often in collaboration with different locations and sites which may be located all around the globe. Because of this the methods related to project management and leading people are highly crucial issues into which remote management is tightly bound. The purpose of this thesis was to map current methods at Tieto in project management, to canvas project manager's way of thinking about the present state, methods and tools and to collect clear improvement ideas with the help of skilled project managers.

The research problem and the main issue was to find out how every day project work and managing a project team in virtual organizations come true at Tieto and how the methods of remote management could be strengthened. Improvement ideas were collected from people working on virtual organizations at Tieto in Finland, Lithuania and Poland. The main emphasis of the thesis was to chart the Finnish project manager's skills that is to say how they experience that remote management comes true in project work. On the other hand the thesis also charts the remotely managed people's opinions on how Finnish project managers succeed in remote management in their everyday work and how remote management ways of working could be transfigured in such a way that also the remotely managed people would experience their daily dealings with each other more efficient and meaningful.

An extensive description of the current state of the remote management was created as results of the questionnaires and also clear improvement ideas of which parts have already been taken into use. The questionnaires were emphasized on three areas (communication and cultural differences, building trust and authorization and current state of remote management in our company and improvement ideas based on these). This thesis will support on its behalf the change processes in our company while creating better tools and processes for our remote managers in forever changing – and in many cases in virtual group based – operations model.

Keywords: virtual organizations, remote management, network management

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT.....	5
Sisällysluettelo	4
1. Johdanto	6
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	6
1.1.1 Yritysesittely	8
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	9
2. Etäjohtaminen.....	10
2.1 Etäjohtaminen käsitteenä.....	10
2.2 Virtuaaliorganisaatiot ja etätyö	10
2.3 Viestintä ja yhteydenpito virtuaaliorganisaatioissa.....	11
2.4 Etäviestinnän välineet.....	11
2.5 Etäjohtamisen haasteet	13
2.6 Kulttuurienvälisen johtamisen haasteet	13
3. Muutosjohtaminen projektityössä	14
3.1 Muutoksen vaikeus ihmiselle, ihmisryhmälle ja organisaatiolle	14
3.2 Organisaation muutoksen hallinta	16
4. Tutkimus etäjohtamisen nykytilasta Tieto Oyj:n projektityössä, tilannekartoitus sekä parannusehdotukset	18
4.1 Projektityöskentely Tiedolla	18
4.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä.....	19
4.3 Kysymyslomake ja aineiston kerääminen	20
4.4 Tutkimusaineiston analysointi	21
5. Tutkimuksen tulokset.....	22
5.1 Taustatiedot.....	22
5.2 Viestintä ja kulttuurierot.....	23
5.3 Luottamuksen rakentaminen ja valtuudet.....	26
5.4 Etäjohtamisen hyvät ja huonot puolet sekä parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä	29
Hyvät puolet etäjohtamiseen liittyen projektityössä.....	29
Asioita jotka kaipaavat parantamista – sekä keinoja tähän – etäjohtamiseen liittyen projektityössä.....	29
Muut asiat joita vastaajilla tuli mieleen etäjohtamiseen liittyen	30
6. Yhteenveto	31

Lähteet	33
Liiteluettelo	34
LIITE 1: Kyselyn julkaisu ja ohjetekstit (projektipäälliköt Suomessa ja ulkomailla)	35
LIITE 2: Kyselyn julkaisu ja ohjetekstit (projektiryhmäläiset ulkomailla)	39
LIITE 3: Monivalintakyselyn vastaukset (projektipäälliköt Suomessa sekä ulkomailla)	43
LIITE 4: Monivalintakyselyn vastaukset (projektiryhmän jäsenet ulkomailla)	101
LIITE 5: Nykytilanne ja parannusehdotukset	134

1. Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tieto Oyj:n lähes kaikki projektityö on nykyään monen toimipisteen välillä tapahtuvaa työskentelyä, joka on hyvin yleinen toimintatapa kansainvälisissä yrityksissä. Tieton tuotteet ovat eri osa-alueille toteutettuja tuotteita, joiden toteuttamiseen vaadittavat resurssit ovat nykyään yhä useammin ulkomailla, halvemman kustannuksen maissa, projektijohdon toimiessa kuitenkin pääasiassa Suomessa. Tämä luo suuria haasteita projektijohtamiselle, toimipisteiden ja kulttuurierojen vaikuttaessa erittäin paljon johtamistapoihin ja siihen, miten Tiedolla on huomioitava kaikkien työntekijöiden oma kulttuuri sekä kyseisen maan toimintavat ja sitä kautta huomioon otettavat johtamistapojen sopeuttamiset jokaiselle sopivaksi.

Etäjohtaminen itsessään on äärimmäisen ajankohtainen aihe, sillä yhä useammassa yrityksessä työntekijät on sijoitettu maantieteellisesti etäälle toisistaan, jolloin esimiehen haasteet lisääntyvät ja mukaan täysin uusi ulottuvuus päivittäisen henkilöjohtamisen lisäksi. Tämä näkyy vahvasti myös nykyaikaisessa projektijohtamisessa varsinkin ohjelmistotuotantoalalla, jossa projektinjohto tapahtuu usein Suomesta käsin ja varsinaiset työn toteuttajat saattavat olla muualla Euroopassa tai jopa Intian ja Kiinan kaltaisissa maissa. Tällöin ihmisten johtamisessa pitää ottaa huomioon myös kulttuurilliset eroavaisuudet ja kun mukaan lisätään vielä virtuaaliorganisaatioiden perusedellytys eli johtaminen verkossa, ilman fyysistä kontaktia, on etäjohtajalla edessä suuria haasteita.

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista muulla tavoin olemalla samassa fyysisessä paikassa samaan aikaan etäjohtettavan kanssa. Joskus jopa samassa toimisteessä työskentelevät saattavat huomata olevansa etäjohtajan alaisuudessa eli esimiehellä on mahdollisuus päivittäiseen kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen, mutta hän valitsee johtamistavakseen tekniset työvälineet.

Etäinen esimies on fyysisesti läsnä mutta henkisesti poissa. Hän lähettelee kollektiivisia viestejä henkilökunnalle ja kommunikoi tekstiviestein. Kun sellaisessa yrityksessä kysyy, millaista siellä on olla töissä, vastaukset ovat kaksijakoisia: joko aivan mahtavaa tai ihan hirveätä. Aivan mahtavaa –ihmisillä on tarve ylläpitää kulusseja: he uskovat yrityksen edun takia muille, että 'he on tää oikeasti hyvä firma'. Toinen porukka masentuu ja käpertyy. Siinä vaiheessa johtajuus on kuitenkin menetetty ja auktoriteetti murentunut. Pekka Järvinen kirjoittaa kirjassaan Ammattina esimies, kuinka tällaiset johtajat pitävät pitkää välimatkaa ihmisiin. Lievemmissä muodossaan vetäytyminen voi toimia, koska etäisyyden ansiosta esimiehen on helpompi säilyttää harkintakykynsä tiukoissa ja tunteilla ladatuissa tilanteissa. Mutta jos vetäytyminen on johtajan korostunut persoonallisuuden piirre, siitä tulee yleensä

ongelma. Sellainen johtaja vaikuttaa niin kylmältä ja välinpitämättömältä, että alaiset eivät anna hänelle sellaista luottamusta, jonka hänen tehtävänsä edellyttää (Jensen 2007, 30.)

Varsinainen etäjohtaminen oikeassa merkityksessään haastaa esimiehen toimimaan tehokkaasti ja ihmistä tehokkaasti johtaen, saaden oman tiiminsä tai alaistensa työskentelemään koko ryhmän etujen mukaisesti, pyrkien samaan toimintaympäristöön kuin perinteisessä organisaatiomallissa on totuttu työskentelemään, ilman virtuaalisuuden ongelmia. Esimiehellä on auktoriteettiasema, mutta myös työntekijän myötävaikutus on välttämätön (Mattila 2007, 43).

Virtuaalinen organisaatio vaatii tiukkaa otetta. "Toimiva virtuaaliorganisaatio ei ole löyhä työyhteisö, vaan tiukasti organisoitu ja oleelliseen keskittyvä", sanoo markkinointijohtaja *Kaija Sellman-Manninen* IBM:stä. Hän korostaa, että virtuaaliorganisaatio antaa yritykselle mahdollisuuden karsia päällekkäistä työtä, mutta se edellyttää infrastruktuuria ja tekniikkaa, joka tukee työskentelytapaa. Virtuaaliorganisaatio on kustannustehokas ja palvelee Sellman-Mannisen mukaan erittäin hyvin tuloksenteleä. Häntä ei kiinnosta, miten työ on tehty, vaan mitä työllä on saatu aikaan. "Virtuaaliorganisaatiossa on perinteistä organisaatiota helpompaa keskittyä bisneksen kannalta oleellisen eli tulokseen." Sellman-Mannisen mielestä työskentely virtuaaliorganisaatiossa sopii itsenäiselle, tehtävänsä tietävälle ja vastuunsa tuntevalle henkilölle. "Virtuaaliorganisaatiossa ei saa vähästä hätkähtää", hän muistuttaa. "Työssä pärjääminen edellyttää rohkeutta toimia, kykyä päättää ja tehdä myös vääriä päätöksiä." Nuorten työntekijöiden on helpompaa omaksua väljän organisaation tapa toimia. Pomon poissaolo on vaikea paikka niille, jotka on pitkä kokemus perinteisessä organisaatiossa. "Heitä pelottaa, että ponnistelu ja panos jää huomaamatta", Sellman-Manninen tulkitsee. Hän on nyt toiminut neljä vuotta pohjoismaisessa virtuaaliorganisaatiossa ja sai viime keväänä sata henkilöä johdettavakseen. Iso haaste on saada informaatio menemään perille jokaisella neljässä maassa. "Pomon poissaoloon on vaikea tottua". Tekniikka tekee Sellman-Mannisen mukaan työskentelystä tehokasta. Hänen yksikössään intranet on päivittäisinformaation ajantasainen tietovarasto ja sähköposti yksiselitteisten viestien jakelukanava. Tekniikka ei kuitenkaan ratkaise kaikkia yhteisöviestinnän ongelmia. Sellman-Manninen ymmärtää, että ihmisillä tuloksiin pyrkivä organisaatio edellyttää vuorovaikutusta. "On muistettava kommunikoida sopimuksista, tavoitteista ja prioriteeteista", hän tähdentää (Hakola 1999.)

Virtuaaliorganisaatiossa työskenteleminen ja sen johtaminen verrattuna samassa toimipisteessä toimivaan työhön. "Yhteydenpitovälineet, tavoitteiden määrittäminen ja ihmisten valmennus ovat sellaisia osa-alueita joissa henkilöstöhallintaosasto voi auttaa esimiestä virtuaalitiimin mahdollistamisessa ja johtamisessa. Esimiesten on ymmärrettävä miten teknologian hyödyntäminen – kuten pikaviestimet, oman

työkoneen työpöydän jakaminen ja verkkokonferenssit – saattavat auttaa tekemään heistä joustavampia ja tehokkaampia (Hakola 1999.)

Nykyaikaisessa projektinhallintatyöskentelyssä verkossa käytettävät työkalut ja menetelmät ovat arkipäivää ja joita ilman ei tehokkaasta työskentelystä tulisi mitään nykypäivän nopeasti muuttavassa työympäristössä ja kilpailutilanteissa. Siksi tehokkaan etäjohtajan on omaksuttava uusia tapoja tavoittaa oman tiiminsä työntekijät mahdollisimman luontevalla ja helposti omaksuttavalla tavalla, joita ovat mm. sähköinen projektihallintaportaali, erilaiset yhteisölliset tiedonjakosivustot kuten wiki, sosiaalisen median erilaiset sovellutukset, video- ja puhelinneuvottelujärjestelmät, perinteisempää sähköpostia tietenkään unohtamatta. Tarvittavia sähköisiä työkaluja on saatavilla nykyään usean palveluntarjoajan toimesta ja haasteeksi onkin muodostunut tiimin tarpeisiin soveltuvat ja kaikkien helposti omaksuttavat menetelmät.

Kasvokkain tapahtuva viestintä on kaikista saatavilla olevista työkaluista kuitenkin yhä tärkein tapa saada aikaan oikea tunnereaktio ja yhteys toiseen henkilöön, joten projektin alkuvaiheessa on aina suotavaa järjestää yhteinen tilaisuus, jossa koko tiimi pääsee tutustumaan toisiinsa ja voi sopia yhteiset pelisäännöt, joilla työtä tullaan tekemään. Aina tämä ei ole mahdollista ja näissä tapauksissa etäjohtajan ihmistuntemus, tekninen valmius uusia työkaluja kohtaan sekä tehokkaiden johtamismenetelmien tunteminen tekevät jokapäiväisestä johtamisesta tehokasta ja tiimiä sekä yritystä vahventavaa.

1.1.1 Yritysesittely

Tieto on palveluyhtiö, joka tarjoaa tietotekniikka-, tuotekehitys- ja konsultointipalveluja. Noin 18 000 asiantuntijaamme tekevät meistä yhden johtavista tietotekniikan palveluyrityksistä Pohjoismaissa ja tietyillä segmenteillä globaalin markkinajohtajan. Olemme erikoistuneet alueisiin, joilla asiakkaiden liiketoiminnan ja tarpeiden tuntemuksemme on syvintä. Vahva asiakaskeskeisyys ja pohjoismainen asiantuntemus erottavat meidät kilpailijoistamme.

Tieto Finland Oy on Tieto Oy:n suurin sisaryhtiö ja on Suomen johtava IT-palvelutoimittaja. Yhtiö tarjoaa kattavat tietotekniikkapalvelut useille eri toimialoille. Tieto Finlandin liikevaihto on noin 45 % konsernin liikevaihdosta, ja yhtiö työllistää yli 6 000 henkilöä.

Tieto Finlandin toiminta perustuu läheiseen ja tyypillisesti pitkäaikaiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Useat suomalaiset yritykset ja organisaatiot ovat olleet edelläkävijöitä sähköisten palveluiden kehityksessä monilla sektoreilla kuten pankki- ja telekommunikaatioaloilla ja julkisella sektorilla. Tieto Finland on ollut

mukana useissa näistä projekteista ja hankkinut niiden myötä huomattavaa osaamista uusien liiketoimintamallien kehityksestä ja tietotekniikan entistä tehokkaammasta ja käyttäjäystävällisemmästä hyödyntämisestä. Tieto pitää toiminnassa Suomen huomattavimpien yritysten ja organisaatioiden liiketoimintakriittisiä tietojärjestelmiä ympäri vuorokauden seitsemänä päivänä viikossa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Etäjohtamisesta ja sen soveltamisesta virtuaaliorganisaatioissa on olemassa jonkin verran tutkimuksia. Tätä sivuavasta aiheesta on tehty tutkimus Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa liittyen valmentavan johtamisen hyödyntämiseen etäjohtamisessa yhteyskeskusalalla (Henna Viljanen, 2010). Myös Turun kauppakorkeakoulussa on tehty väitöstutkimus liittyen viestintään etäjohtamisen haasteena (Svein Bergum, 2009.), St. Gallen'in yliopistossa on tehty väitöstutkimus liittyen kansainvälisten projektitiimien organisatorisen tiedon luomisen mahdollistamiseksi (Päivi Pirinen, 2000) ja Tampereen Yliopistossa on tutkittu tunneälytaitoja sekä esimiesvalmennusta ICT-alalla (Kultanen Timo, 2009). Omassa opinnäytetyössäni pääpaino on Tiedon etäjohtamisen nykymenetelmien tehokkuuden kartoittamisessa sekä parhaiden käytäntöjen keräämisessä erilaisten kyselyiden muodossa. Kyselyt koostuivat neljästä osa-alueesta: vastaajan taustatiedot, kommunikointi ja kulttuurien väliset näkemykset, luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen sekä nykyisen projektityöskentelytavan edut, haitat sekä parannusehdotukset.

Kyselyt on kohdistettu etäjohtajan näkökulmasta Suomen projektipäälliköille, kun taas etäjohtettavien osalta haetaan vastaavia näkemyksiä Liettuan ja Puolan etätiimeiltä, sekä varsinaisilta työn toteuttajilta sekä heidän esimiehiltään.

Kyselyn rakentamisessa käytettiin Delfoi-menetelmää, jossa kyselylomakkeita kehitettiin ja rakennettiin muiden projektipäälliköiden kommenttien ja kehitysehdotusten avulla, jolloin kyselyistä saatiin sopivan kompaktit mutta samalla mahdollisimman monipuoliset, jotta kyselyiden tuloksien avulla saataisiin hyviä kehitysideoita projektityöskentelyn etäjohtamisen menetelmien hallitsemiseen ja nähtäisiin samalla nykytilanne mahdollisimman laajasta näkökulmasta, ottaen huomioon myös kansainvälisyys ja erilaiset kulttuuritaustat.

Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin mm. linjaorganisaation mielipiteiden kartoittaminen kyseisten aihealueiden osalta ja keskityttiin vain projektijohtamiseen. Pääpainotus kyselyissä pyrittiin pitämään projektipäälliköiden osuudessa ja johdettavien henkilöiden vastauksia otettiin osaltaan tukemaan johtajien vastauksia,

jotta vastausten luotettavuuden vahvistamiseksi saatiin molempien osapuolten näkemyksiä.

2. Etäjohtaminen

2.1 Etäjohtaminen käsitteenä

Yksinäisten korvenraivaajien aika on ohi. Nykypäivän yrityselaama vaatii organisaatioilta tehokkuutta ja muutosvalmiutta. Organisaation on kyettävä mukautumaan tilannelähtöisesti, perinteisiä muodollisia rakennemalleja joustavammin. Erilaiset ryhmät ja tiimit organisaatioiden sisällä ovat jo arkipäivää. Asiantuntijatiimit ja projektiryhmät syntyvät ja elävät toimintansa tarkoituksen, eivät enää organisaation mukaisesti. Hyvä laatu ja asiakaspalvelu taataan parhaiten asiakasta lähellä olevilla, itseohjautuvilla ja itsenäisiä päätöksiä tekevillä tiimeillä. Yksilöiden asema organisaatiossa on muuttunut ryhmätyön myötä, mutta niin on esimiestenkin (Havunen 2004: 9.)

Johtaminen nopeasti muuttuvassa ja ristiriitaisessa ympäristössä edellyttää luovaa älykkyyttä, joka on yhdistelmä rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. Johtaminen ei ole enää valtapeliä vaan se on unelmapeliä; johtajuus on merkityksen luomista unelmien ja visioiden avulla (Sydänmaanlakka 2009: 191.)

Älykkään organisaation yleinen toimintaohje on pelkistä, kiteytää, yksinkertaista ja näe kokonaisuuksia. Tämä tarkoittaa, ettei viedä käytäntöön monia johtamismenetelmiä ja ismejä, joita kukaan ei kuitenkaan ymmärrä. Asiat on syytä pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja johtaa pelkistetyn kokonaisvaltaisesti (Sydänmaanlakka 2009: 192.)

E-työ tai virtuaalityö tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, johon voidaan sisällyttää liikkuva työ, hajautettu työ ja itsetyöllistetty työ. Työtä tehdään siellä, missä on sopivin tilaisuus. Toiminnot ja palvelut lisääntyvät. Mobiilit laitteet antavat mahdollisuuden ajantasaiseen ja välittömään yhteyteen toisten ihmisten ja tietolähteiden kanssa. Kaikki hajautettu työ ei ole mobiilia, mutta mobiili yhteistyö on aina hajautettua (Humala 2007: 8.)

2.2 Virtuaaliorganisaatiot ja etätyö

Verkko on sekä viestinnän väline että yhteinen työtila. Työpaikan käsitteen rinnalle on noussut työtilan käsite. Läsnäoloa voi fyysisen tilan lisäksi olla virtuaalisessa tilassa, kuten verkossa. Etätyöntekijän läsnäoloa on kuvattu työskentelemisenä

työprosessien tiloissa: fyysisessä tai virtuaalisissa (Kortelainen 2004). Fyysinen läsnäolo tarkoittaa työpaikalla työyhteisön kanssa toimimista ja virtuaalinen sähköisten viestintien avulla osallistumista. Tiimien lyhytkestoisuus ja mobiili työ luovat lisäulottuvuuksia virtuaalijohtajuudelle. Käytännössä ei ole yhtään harvinaista, että keskenään yhteyttä pitävät työasioissa henkilöt, joista yksi henkilö on toimistolla, toinen etätöissä, kolmas bussissa, junassa tai lentokentällä ja neljäs esimerkiksi asiakaskäynnillä ulkomailla (Humala 2007: 15-16.) Edellämainittu kuvaus on täysin arkipäivää lähes jokaisessa kansainvälisessä yrityksessä.

2.3 Viestintä ja yhteydenpito virtuaaliorganisaatioissa

Verkkoviestintä vaikuttaa työtapoihin. Verkkojohtaminen vähentää palaveroinnin tarvetta. Verkkojohtaminen sopii hyvin tilanteisiin, jossa välitetään eksaktia tietoa. Se on ainoa keino arkijohtaa virtuaaliorganisaatiota. Myös silloin, kun alaiset ovat hajallaan ympäri maata tai maailmaa tai kun itse on paljon liikkeellä, on verkko puutteineenkin entisiä muotoja parempi (Åberg 2006: 116 .) Usein fyysiset palaverit ovat jopa mahdottomuus nykypäivän virtuaaliorganisaatioista johtuen.

Koska verkkoviestejä on vaivatonta kirjoittaa, tulee joskus ajateltua liian vähän ennen niiden lähettämistä. Huolimattomasti lähetettyä viestiä saattavat muut tulkita tarkastikin ja etsiä siitä merkityksiä, joita siinä ei ole. Verkkoviestinnässä on vaikea kuvata sävyjä. Siksi niissä käytetään hymiöitä, jotka kertovat, millä mielellä viesti on kirjoitettu (Åberg 2006: 117). Virallisessa yritysviestinnässä tosin hymiöiden käyttö ei ole suotavaa ja täten varsinainen viestin sisällön oikeellisuus ja tarkkuus korostuvat.

2.4 Etäviestinnän välineet

Hajautetussa työskentelyssä viestintä- ja yhteistyövälineet ovat tärkeässä roolissa. Niiden valinta riippuu ennen kaikkea tehtävän vaativuudesta sekä toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. Viestintätekniikan tärkein tehtävä on tukea työntekijöiden vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 107.)

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko. Se käyttää samaa teknologiaa kuin internet. Intranet sekä sähköposti ovat muuttaneet työyhteisön viestintää ratkaisevasti. Verkkoviestintä tulee vaikuttamaan myös työkuultuuriin merkittävästi, sillä kasvotusten tapahtuva viestintä on siirtymässä ainakin osittain verkkoon. Verkko myös korvaa yhä useamman viestintävälineen, kuten ilmoitustaulut ja tiedotteet. Lisäksi useat organisaatioiden lehdet ovat siirtyneet verkkoon. (Juholin 2004, 141.)

Puhelin on sähköpostin lisäksi käytetyin viestintäväline. Puhelin on hyvä viestintäväline erityisesti nopeaan informaation tarpeeseen tai esimerkiksi silloin, kun halutaan varmistaa, että muuta kautta välitetty viesti on varmasti mennyt perille. Nykyisin puhelin toimii myös muuna kuin puheviestinnän välineenä. Puhelimen etuina voidaan pitää esimerkiksi nopeutta ja helppokäyttöisyyttä. Puhelimesta voi myös aistia keskustelukumppanin mielialan paremmin kuin esimerkiksi sähköpostista. (Vartiainen ym. 2004, 112.)

Sähköposti on tehokas viestintäkanava, kunhan se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä ja kaikki osaavat käyttää sitä. Sillä tavoittaa nopeasti suuren joukon ihmisiä (Humala 2007, 46.) Sähköpostin vahvuutena on, että se voidaan säilyttää mahdollista myöhempää tarvetta varten. Lisäksi se mahdollistaa asiakirjojen ja muiden liitteiden lähettämisen ja sen etuina ovat myös nopeus ja helppous (Vartiainen ym. 2004, 113.)

Sähköpostiviestinnässä tulee kuitenkin muistaa, että nykyisin monissa organisaatioissa sähköpostiviestien määrä on suuri ja monet niistä jäävät lukematta. Tämän takia on syytä kiinnittää huomiota muutamaan seikkaan. Sähköpostiviestin otsikon on tarkoitus herättää lukijan mielenkiinto, joten se kannattaa suunnitella tarkkaan. Viestin sisällön tulisi myös olla mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, jotta vastaanottaja lukisi sen kokonaisuudessaan. Viestin kieleen kannattaa kiinnittää huomiota sen mukaan, kenelle viesti on tarkoitus lähettää (Juholin 2004, 143.) Sähköposti on tarkoitettu lähinnä päivittäisten asioiden hoitoon ja esimiesten tulisi muistaa, että se ei sovi esimerkiksi kielteisen tai henkilökohtaisen palautteen antoon (Humala 2007, 46).

Videoneuvottelulla tarkoitetaan kahden tai useamman pisteen välistä kahdensuuntaista, vuorovaikutteista ja reaaliaikaista ääni- ja kuvayhteyttä, jossa pyritään samaan aikaan mahdollisuuksien mukaan normaalia lähineuvottelua vastaava tilanne. Liikkuvan kuvan tallentamista ja lähettämistä varten tarvitaan tietokoneeseen liitetty web-kamera ja vastaanottoa varten näyttö. Äänen lähettämiseen tarvitaan mikrofoni ja vastaanottamiseksi kaiuttimet (Videoteknologian käyttö yliopistoissa 2003-2006, 11). Pelkän äänen ja videokuvan siirto ei kuitenkaan riitä. Jotta videoneuvottelutilanne olisi mahdollisimman paljon kasvokkain tapahtuva neuvottelun tai ohjaustilanteen mukainen, täytyy materiaalia pystyä jakamaan ja työstämään yhdessä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi PowerPoint –esityksien näyttämistä tai sovelluksen jakamista niin, että videoneuvotteluun osallistuvat pääsevät työstämään yhteistä tiedostoa. Usein videoneuvottelujärjestelmiin on liitetty myös keskustelutyökalu eli chat, äänestystoiminto ja piirustusalue työskentelyn helpottamiseksi (Videoconferencing Cookbook 2005, Emerging Collaborative Technologies.)

2.5 Etäjohtamisen haasteet

Monimutkaiset verkosto-organisaatiot asettavat kaikille toimijoilleen ja myös johtajilleen uusia osaamishaasteita. Verkossa johtaminen on tullut jäädäkseen, joten helpointa on tulla sen kanssa tutuksi. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi on vain opeteltava verkossa toimivat pelisäännöt ja tultava sinuiksi uusien teknologisten verkkotyöskentelyä tukevien työkalujen kanssa (Humala 2007: 20.)

2.6 Kulttuurienvälisen johtamisen haasteet

Suomalainen johtamiskulttuuri on suunnitelmallista, turvallisuushakuista, enemmän ryhmän kuin yksilön menestymistä korostavaa, varovaista, pienryhmää suosivaa mutta ei kovin ihmiskeskeistä ja järjestelmään sidottua muihin kulttuureihin verrattuna. Suomalainen johtaja voisi olla spontaanimpi ja kilpailuhenkisempi. Sen lisäksi suomalaisen johtajan pitäisi säilyttää vanhat perusarvonsa ja olla edelleen vilpitön, huolehtiva, rauhallinen ja salliva sekä samalla nopea päättäjä ja tuloksentekijä (Sydänmaanlakka 2009: 212.)

Yritysten kansainvälistyminen on laajentanut kulttuurikysymykset yksittäisten organisaatioiden kulttuureista kansallisiin kulttuureihin. Erilaisten kulttuurien ymmärtäminen ei kuitenkaan ole lisääntynyt samaa tahtia yritysten kansainvälistymisen myötä. Ongelmat ovat olleet kahdenlaisia: toialta liiketoimintaa ryhdytään harjoittamaan ympäristössä, jonka kulttuuria ei tunneta riittävästi ja toistaalta hyvinkin toisenlaisissa yhteyksissä ja ympäristöissä kehitettyjä organisaatio- ja johtamisteorioita on pyritty suoraan siirtämään toiseen kulttuuriympäristöön. Teorioiden osalta tämä näkyy esimerkiksi amerikkalaisten ja japanilaisten johtamisteorioiden laajamittaisena soveltamisena niin meillä Suomessa kuin muissakin länsimaissa (Vanhala et al 2002: 294.)

Hajautetun virtuaaliryhmän johtamisen haasteet painottuvat yhä enemmän kansainvälisyyteen ja kansainvälisen yhteistyön johtamiseen. Kielitaito ja toimivien työkalujen osaaminen ovat välttämättömiä johdon työkaluja, ja kulttuurien tuntemukseen ja viestintään kannattaa panostaa – huolimatta siitä, että kaikkialla on ihmisiä, joiden kanssa tulee muita helpommin toimeen, kuten pitkään kansainvälisissä tehtävissä toiminut suomalaisasiantuntija on todennut. Ihmisten erilaiset kulttuuritaustat, kulttuurien kohtaamiset ja työskentely kulttuurien välisesti asettavat virtuaaliryhmän johtamiselle niin ikään haasteita. Myös äidinkieli ja uskonto erottavat virtuaaliryhmien jäseniä toisistaan. Ryhmän jäsenet tulevat omista organisaatioistaan, joilla kullakin on oma toimintakulttuurinsa (Humala 2007: 143.) Kulttuurien eroavaisuuksista ja perinteistä on hyvä olla tietoisia myös työhyvinvoinnin kannalta.

Ongelmat voivat kärjistyä henkilökohtaisiksi, vaikka niiden takana ovat kulttuuriset tekijät. Tämän vuoksi erityisesti ryhmän johtajan kannattaa perehtyä jäsenten kansallisiin kulttuurieroihin sekä ottaa heidän kulttuuritaustansa huomioon viestinnässä ja johtamisessa (Humala 2007: 146.) Liian usein suomalainen johtaja yrittää mukauttaa tiiminsä toiminnan oman toimintatapansa mukaiseksi ja tämä johtaa usein konflikteihin.

3. Muutosjohtaminen projektityössä

3.1 Muutoksen vaikeus ihmiselle, ihmisryhmälle ja organisaatiolle

Nykyaikana muutokselle on yleensä tarvetta silloin, kun yrityksellä menee huonosti ja yrityksen toimintaa on tehostettava. Tämä taas johtaa hyvin usein säästötoimenpiteisiin, jonka ikävimpänä ja usein todennäköisimpinä ilmenemismuotoina ovat irtisanomiset ja lomautukset. Tämän vuoksi jokainen muutos saa työntekijöissä aikaan pahan vaikutuksen, aivan kuten omassa työyhteisössäkin.

Yleisesti ottaen muutosvastarinta koetaan negatiiviseksi; sillä on aina huono kaiku. Pitää kuitenkin muistaa, että rakentava muutosvastarinta on aina hyvä asia ja hyödyllinen. Muutoksen suunnitteluvaiheessa yrityksen johdon pitäisikin tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan todellisuus, sillä usein muutosvastarinnan voimakkuus tulee johdolle täytenä yllätyksenä. Usein vastarinta johtuu viestinnän puutteesta ja virheellisistä huhuista, joilta ei ole katkaistu ajoissa siipiä. Olen huomannut Tiedollakin moneen otteeseen eri kokoisissa muutoksissa viestinnän puutteeseen perustuvia epäonnistumisia tai vähintäänkin viivästymisiä, jotka olisi voitu välttää tehokkaalla viestinnällä ja avoimella suhteutumisella työntekijöihin ja heidän kysymyksiinsä.

Perinteisesti muutosjohtamisessa on puhuttu ”change managementista”, joka on osittain aiheuttanut vallitsevan tilanteen, jossa muutoksia viedään ihmisenäkökulmasta katsottuna taitamattomasti eteenpäin (mikäli ne kulkevat eteenpäin). Ei tunnusteta ja tunnusteta ihmisten ja ihmisten motivoitumisen ja tuntemusten merkitystä muutoksessa. Pahimmillaan kielletään ihmismäisyys ja tunteet, koska niistä ”ei tarvitse välittää”. Ne eivät tunnu kovin relevanteilta rationaaliselle ajattelulle. Nehän voivat olla jopa muutoksen esteenä. Dramaattinen väärinkäsitys on tällöin jättää ne huomioimatta ja työntää muutosta pakolla. (Erämetsä 2003: 87.)

Tätä toimintatapaa on käytetty ahkerasti Tiedollakin aiempina vuosina, vaihtelevalla menestyksellä. Tietoa ei ole kerrottu työntekijäportaaseen asti, ei läheskään aina edes alimmalle linjaesimiesportaalle. Tämä luo erittäin huonon vaikutelman työntekijöille

ja heidän esimiehilleen: miten esimiehet kokevat pystyvänsä johtamaan ihmisiä muutoksen keskellä, jos edes heille ei anneta tarpeellisia perustietoja tulossa olevasta muutoksesta?

Muutosvastarinta näkyy selkeästi myös Mattilan mainitsemissa roolituksissa. **Aktivistit** (vastaavat muutosta suoraan kannattavasta muutoksesta ja muutoksen johtamisesta) ovat tärkeitä muutokselle ja esimiestyössä tämän tyyppin ihmisten tunnistaminen on olennaisen tärkeää. Käytännössä juuri heistä rekrytoidaan tärkeimpien projektien kantavat resurssit. Toisaalta taas aktivistin vauhtisokeus on roolin suurin heikkous, samoin sitoutumisen taso. Sitoutuminen organisaatioon voi kestää vahvana vain niin kauan, kun oman kutsumuksen toteuttamiselle on aidosti tilaa (Mattila 2007: 73-75.) Aktivistin rooli on läheistä sukua muutosagentille, erona ollessa se, että muutosagentille on varta vasten osoitettu toimenkuva uudistuksen edistäjänä, kun taas aktivisti toimii muutoksen puolesta usein ilman erillistä toimeksiantoa oman perustyönsä ohella.

Seurailijat (organisaation hiljainen enemmistö, joka jättäytyy uudistushankkeiden alussa mieluummin tarkkailijan rooliin) ovat myös suuri ryhmä, joka jää usein aktivistien jalkoihin, koska nämä saattavat olla innokkaampia ja kovaäänisempiä kuin seurailijat.

Epäilijät (suhtautuu varautuneesti organisaation ja työn muuttumiseen) ovat usein pettyneet aiemmin luvattuihin asioihin, joka on johtanut kyynisyyteen. Tähän voi johtaa myös muutoksen johtamisessa liian usein ylenkatsottu viestinnän ja tiedon jakamisen vähyys.

Oppositio (epäilijöitä paljon jyrkempi vastustava asenne) näkee muutoksessa usein pelkästään kielteistä ja menetettävää. Harvalukuinen oppositio haluaa usein puhua koko organisaation suulla. Opportunistit (hakevat vain omien tavoitteiden täyttymistä ja ansioluettelon meriittilistan kasvamista) ovat harvinaisin muutoksessa ilmenevä rooliryhmä.

Kaikkia yllämainittuja rooleja voidaan löytää jokapäiväisessä työssämme ja tiedostamalla nämä roolien olemassaolot, voi esimies johtaa työyhteisöään (tai ainakin yrittää) menestyksekkäämmin. On myös huomattava, että kukaan toimijoista ei pitäydy aina yhdessä ja samassa roolissa. Uusi tilanne vaatii aina osakseen myös uutta tulkintaa synnyttäen kenties uuden ja sen mukaisen asetelman.

Aina muutosvastarinta ei suinkaan ole tarkoin mietittyä vaan pikemminkin reagointia yllättävässä tilanteessa. Joskus vastarinnan sijaan onkin puhuttu kapeammin defensiivisistä käytännöistä. Tällöin vastahanka nojaa usein organisaation kulttuurista itäviin yhteisöllisiin ja yksilöllisiin puolustusmekanismeihin. Defenssi vie terminä

huomion aivan oikein arkisten toimintamuotojen tasalle, mutta korostaa samalla turhaan niiden rutiininomaisuutta. (Mattila 2007: 23.)

Ihmiset ovat tottuneet tiettyihin toimintamuotoihin, joka helpottaa useita ihmisiä selviytymään heidän päivittäisissä töissään. Vastarinnan lähteinä on usein selkeästi huomioitavissa ihmisen epävarmuus, kuten pelko työpaikan menettämisestä, pelko etujen ja aseman menettämisestä ja pelko pärjäämättömyydestä. Muita vastarinnan lähteitä ovat mm. vakauden kaipuu, näkemyserot, palkitsemisen puute jne. (Mattila 2007: 22). Päänimittäjänä voidaan panna merkeille kuitenkin jo aiemmin mainittu pelko ja ihmisen luontainen epävarmuus omasta roolistaan muuttuvassa ympäristössä sekä tiedon puutteesta johtavasta spekuloinnista. Mitä tapahtuu ja miksi tämä tapahtuu minulle? Onko muutos askel huonompaan vai parempaan? Muutos on aina merkki siitä, että jokaisen rooli tai toimenkuva tulee kenties muuttumaan tai ainakin se tulee vaikuttamaan jokaisen toimintaan omalla työpaikallaan ja tätä ihmiset pelkäävät. ”Mitä pahaa olen tehnyt, että ansaitsen tämän?” on usein varmasti päällimmäisenä ihmisen mielessä.

3.2 Organisaation muutoksen hallinta

Työyhteisön jäsenen osalta muutoksessa pitää pysyä tietoisena tulevasta ja kokea olevansa sisällä muutoksessa ja olla avoin uusille asioille. Asioita saa ja pitää kyseenalaistaa, mutta pelkkä muutokseen suhtautumisen vuoksi ilmenevä kiukuttelu ei ole koskaan rakentavaa eikä hyväksyttävää.

Työntekijöiden osalta tärkeää on myös motivointi ja palkitseminen, joista Frederick Herzbergin mukaisesti motivointitekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatava palaute, tunnustus ja itsenäinen vastuu ja ns. hygieniatekijöitä ovat taas raha, edut ja työolosuhteet. Muutos tarjoaa lähes aina mahdollisuuden työroolien kierrätykseen ja uuden vastuun ottamiseen, joka kannattaisi käyttää hyväkseen, sillä nämä tilaisuudet ovat niitä kultakimpaleita, jolloin voi vaikuttaa merkittävästi oman työuransa suuntaan ja kehitykseen.

Keskijohdon osalta on erittäin tärkeää muistaa strategian ja vision viestintä jatkuvasti omalle henkilöstölleen ja toimia ylimmän johdon sanoman välittäjänä päivittäiseen työhön liittyvien asioiden osalta. Usein ylemmän johdon käyttämä kieli on liian ”bisneskieltä”, jonka sanomasta osa menee aina ohi ymmärryksen. Pitää muistaa, että ylimmällä johdolla on muutoksen viestimisessä työntekijöille keskeinen symbolinen rooli. Itse muutoksen vaikutukset työntekijöiden elämään tulisi kuulla kuitenkin keskijohdon edustajalta (Rouhiainen 2003: 33.) Johtajien, sekä ylimmän että keskijohdon edustajien, tulisi olla päteviä viestijöitä ja taitavia tiedon hankkijoita, järjestäjiä ja merkitysten antajia. Johtajilla tulisi olla kattava tietämys muutoksesta ja

strategiasta miten sinne päästään ja se tulisi osata vielä viestiä ymmärrettävästi, jotta työntekijät ymmärtäisivät sen ja osaisivat siirtää sen käytäntöön. Johtajien tulisi osata myös johtaa omalla organisaatioon ja strategiaan sitoutuneella toiminnallaan työntekijöitä, jotta myös työntekijät haluaisivat toimia strategian mukaisesti.

Ylemmän johdon osalta on äärettömän tärkeää luoda muutoksen tavoitteena oleva visio ja tätä pidetäänkin muutoksen onnistumisen kriittisenä edellytyksenä. Vision tarkoituksen tulee olla selvä, sen tulee olla houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryhmille ja sen tulee olla kunnianhimoinen, mutta silti realistisesti toteutettavissa oleva.

Tunnetuin ylemmän johdon muutoksen johtamisen työkalu on kenties John Kotterin kahdeksankohtainen lista johtajan avaintehtävistä muutoksessa (Mattila 2007: 132).

1. Luo kiireellisyyden tuntu
2. Kokoa ohjaava ryhmä
3. Kehitä muutosvisio ja -strategia
4. Viesti luodaksesi ymmärtämistä ja sitoutumista
5. Kannusta toisia toimintaan
6. Synnytä nopeita tuloksia
7. Älä luovuta
8. Synnytä uusi kulttuuri

Pitää kuitenkin muistaa, että vision pitää olla selkeä, jotta henkilöstön jäsenet ymmärtävät muutoksen merkityksen ja vaatimukset heidän osaltaan, joten visio pitää pyrkiä luomaan todelliseksi konkreettisten osien ja toimintojen avulla. Ylimmän johdon osalta on myös erittäin tärkeää, että yrityksen toimitusjohtaja johtaa esimerkillään muutosta ja ottaa aktiivisen roolin muutoksen läpiviemisessä, jotta henkilöstön silmissä muutoksen johto henkilöityy yhteen ja näkyvimpään rooliin. Viestintä on johdon tärkein työkalu muutoksessa ja tähän käytetäänkin harmittavan vähän aikaa ja panostusta. Viestintään pitäisi käyttää kaikkia mahdollisia kanavia ja työkaluja (tiedotustilaisuudet, intranet, sähköposti, yrityksen sisäiset lehdet jne.), mutta usein riittävä kommunikointi jää suunnitelmien tasolle. Muutoksessa – kuten kaikessa muussakin esimiestyössä – kommunikointi, palautteen antaminen, motivointi ja jokapäiväinen johtaminen ovat avainsanat, joilla luodaan yhteinen luottamus ja pohja esimiehen ja alaisen välillä. Valitettavasti useissa tapauksissa tämä jostain syystä jätetään huomiotta.

Muutoksen johtamisessa tunnetaan jopa termi huhukustannus. Jos jokainen organisaation jäsen käyttää esimerkiksi puoli tuntia päivässä ihmettelyyn ja puuttuvien tietojen hankintaan, syntyy jo parinsadan hengen organisaatiossa kolmen kuukauden ajanjaksolla lähes 200 000 euron sisäinen kustannus varsin maltillisellakin toimihenkilön tuntihinnalla laskettuna (Mattila 2007: 187.) Täten ylimmän johdon

muutokseen ja muuhunkin johtamiseen liittyen päivittäisen mantran pitäisi kuulua seuraavasti: Kommunikoi! Viesti! Kuuntele!

4. Tutkimus etäjohtamisen nykytilasta Tieto Oyj:n projektityössä, tilannekartoitus sekä parannusehdotukset

4.1 Projektityöskentely Tiedolla

Tämän päivän ohjelmistotuotanto tapahtuu suurissa yrityksissä useassa eri tiimissä, jotka voivat sijaita fyysisesti missä tahansa maailmalla. Tiedolla on toimipisteitä kymmenissä eri kaupungeissa Euroopassa, Pohjois-Amerikassa sekä Aasiassa. Tyypillinen toimintapa asiakkaalta on tilata toimeksianto, jossa projektin johtaminen tapahtuu Suomesta ja tekijät ovat ns. halvemman kustannustason maissa. Tällöin päivittäinen kommunikointi asiakkaan kanssa tapahtuu luontevasti asiakkaan äidinkielellä esim. sellaisessa tapauksessa, jossa asiakas on Suomesta. Projektijohdon lisäksi myös tekninen pääasiantuntija on usein samassa maassa, jolloin projektijohtamiseen sekä teknisiin yksityiskohtiin liittyvät keskustelut voidaan toteuttaa helposti ja kustannustehokkaasti. Tekninen pääasiantuntija viestii tarpeelliset tiedot projektiryhmälle, jossa on tyypillisesti vastinkappaleena yksi tekninen pääasiantuntija, joka pystyy johtamaan paikallista projektiryhmää ja puuttumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin nopeasti.

Ohjelmistoprojektien toteutustavaksi on vakiintunut hyvin usein ns. ketterä menetelmä (eng. agile), jossa ohjelmistot tuotetaan lyhyissä, esimerkiksi kolmen viikon pituisissa iteraatioissa. Tällaisia menetelmiä ovat mm. Extreme Computing, Scrum sekä RUP. Tiedolla käytetään pääasiassa Scrum-menetelmää, jossa jokaisella projektitiimillä on scrum master, jonka johdolla tiimi käy läpi päivittäin lyhyesti työn etenemisen, ongelmat sekä seuraavat toimenpiteet. Normaalisti projektin johto seuraa tiimien etenemistä valitun työkalun avulla tai sovitun viikkoraportoinnin avulla. Ketterän menetelmän avulla asiakas saa nopealla aikataululla nähtäväkseen valmiita ohjelmistokomponentteja ja täten tarvittavat muutokset on helppo toteuttaa heti alkuvaiheessa. Samoin testauksen osuus tulee yhä tärkeämmäksi kun verrataan ketterää menetelmää ns. vesiputousmalliin, jossa ohjelmiston eri työvaiheet tehdään peräkkäin. Tässä tapauksessa testaus on aina ohjelmiston kehityksen loppuvaiheessa ja pahimmassa tapauksessa testauksesta täytyy tinkiä, mikäli projektin aikataulu tai budjetti uhkaa venyä liian pitkäksi.

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat ensisijaisesti tutkimusmenetelmän. Tutkimusongelma on se, usein kysymykseksi muotoiltu pohdittava asia, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu (Heikkilä 2008, 14).

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin (Heikkilä 2008, 16.)

Viime vuosina ovat internetin kautta tehtävät www-kyselyt nopeasti yleistyneet. Ne soveltuvat kuitenkin vain sellaisten perusjoukkojen tutkimiseen, joissa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus Internetin käyttöön. Www-lomakkeiden teko vaatii asiantuntemusta, ja tutkimuksen onnistuminen riippuu hyvin paljon kyselyn teknisestä toteutuksesta. On ratkaistava, miten tutkittaville saadaan tieto tutkimuksesta ja miten mahdollisimman hyvin esitetään otokseen kuulumattomien henkilöiden vastaaminen. Toisaalta on vaikea estää saman henkilön vastaaminen useampaan kertaan (Heikkilä 2008, 18.). Päätötyössä kyselylomakkeet luotiin Tiedon intranet-sivuille käyttäen apuna ZEF-nimistä kyselytyökalua, jonka avulla kyselyistä saatiin graafisesti näyttävät, helppokäyttöiset ja samalla vastaajien vastausmahdollisuus voitiin rajata yhteen kertaan. Tällä tavoin kyselyn vastausten paikkansapitävyys pyrittiin pitämään mahdollisimman oikeana.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä ja pääongelmana on selvittää, miten Tiedon jokapäiväinen projektityöskentely ja projektitiimin johtaminen virtuaaliorganisaatioissa toteutuu ja miten etäjohtamisen menetelmiä voitaisiin tehostaa. Parannusehdotukset koottiin virtuaaliorganisaatioissa työskenteleviltä Tiedon työntekijöiltä Suomessa, Liettuassa ja Puolassa. Opinnäytetyön pääpaino on Suomen projektipäälliköiden etäjohtamisen kykyjen kartoittamisessa eli miten he itse kokevat etäjohtamisen toteutuvan projektityöstentelyssä, kun taas toisaalta opinnäytetyössä kartoitetaan myös etäjohtettavien mielipiteitä siitä, miten Suomen projektipäälliköt onnistuvat etäjohtamisessa jokapäiväisessä työssään ja miten etäjohtamisen työtapoja voitaisiin muuttaa siten, että myös etäjohtettavat kokisivat jokapäiväisen kanssakäymisen tehokkaaksi ja mielekkääksi. Kysymyslomakkeiden sisältö rakentui muutaman projektipäällikkökollegan avustuksella Delfoi-menetelmää soveltaen.

Delfoi-menetelmä on asiantuntijamenetelmä, jota on käytetty laajasti tulevaisuudentutkimuksessa. Delfoi-menetelmässä kuullaan nykyisin tyypillisesti kahdella tai kolmella kierroksella 15-40 asiantuntijaa. Suurissa teknologian Delfoi-tutkimuksissa, joita on tehty mm. Japanissa, Saksassa ja Englannissa on tosin käytetty jopa useiden tuhansien vastaajien paneeleja. Asiantuntevan ja kattavasti relevantteja

intressitahoja edustavan paneelin valinta on tutkimuksen ratkaiseva vaihe. Ensimmäisellä kierroksella, joka usein toteutetaan haastatteluin, etsitään olennaisia kysymyksiä ja motivoidaan paneelia jatkotyöskentelyyn. Seuraavalla kierroksella panelistit arvioivat tulevaisuusväitteitä ja perustelevat vastauksiaan erilaisin näkökohdin eli argumentein. Keskeinen piirre menetelmässä on vastauksien antaminen ilman nimiä eli anonymisti. Delfoi -prosessissa tuotetaan erilaisia näkökulmia, hypoteeseja ja väitteitä, jotka saatetaan avoimen asiantuntijatestin ja argumentoinnin kohteeksi. Prosessissa pyritään seulomaan näkemykset jaetuiksi tai erimielisiksi yhteisönäkemyksiksi. Molemmat lopputulemat ovat arvokkaita. Erimielisiä voidaan olla paitsi argumenteista myös tavoitteista, vaihtoehtojen todennäköisyydestä ja haluttavuudesta. Delfoissa asiantuntijat vastaavat ja kommentoivat kysymyksiä ja väitteitä anonymisti. Asiantuntijoiden nimettömyydellä vältetään ilmaisu- ja kuuntelurajoitteita, joita kohdataan kasvokkainryhmissä. Panelistin asema - korkea tai alhainen status - ei anonymiprosesseissa pääse vaikuttamaan muiden mielipiteisiin. Vastaajan ei tarvitse pelätä kasvojen menetystä, vaikka vastaisikin "väärin" tai kommentoisi "löysästi". Hänen ei myöskään ole tarpeen varoa kannanottoja, joita työnantaja ei julkisina hyväksyisi. Intressi- tai arvokonflikteissa asiat eivät henkilöidy samalla tavalla kuin personoidussa kommunikaatiossa. Delfoin erottaa survey-metodeista sen iteratiivisuus ja palautteisuus (feedback). Päinvastoin kuin gallupeissa mielipiteitä ei kerätä vain analysoitavaksi, vaan vastautieto kierrätetään takaisin eksperteille. Palautetiedon avulla vastaajia ohjataan perustelevaan valintojaan. Tiedon muodostus etenee kierroksittain niin, että edellinen kyselykierros muodostaa pohjan seuraavalle (Delfoi-metodi, 2010.)

4.3 Kysymyslomake ja aineiston kerääminen

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä, josta vastauksen tallennettiin keskitetysti tietokantaan ja josta ne saatiin aineiston analyysiä varten milloin tahansa käyttöön. Internet-kysely oli selkeästi parhain vaihtoehto kyselyn toteuttamiseen, sillä projektityö tapahtuu verkossa työskennellen, joten jokaisella kyselyyn vastanneella oli vaivaton pääsy internetiin. Kyselylomakeen sisällön laadukkuus pyrittiin varmistamaan usean projektipäällikön kesken toteutetun katselmoinnin avulla eli kyselylomake jalostui haastattelujen perusteella lopulliseen muotoonsa. Tarkoitus oli luoda tiivis, mutta mahdollisimman informatiivinen kysely, jonka tuloksien avulla saataisiin selkeitä kehitysideoita päivittäiseen johtamiseen.

Kyselyitä toteutettiin viisi kappaletta mukaanlukien Suomen, Liettuan ja Puolan projektipäälliköt sekä Liettuan ja Puolan tiimiläiset, jotka työskentelevät suomalaisen projektipäällikön johtamassa projektissa. Suomen projektipäälliköt pyrittiin tavoittamaan julkaisemalla Tiedon intranetissä kyselystä uutinen, jonka yhteydessä oli

ohjeet liittyen vastaamiseen sekä linkki kyselyyn. Liettuen ja Puolan työntekijät pyrittiin tavoittamaan suoraan sähköpostitse laitetuille ohjeistuksissa. Kyselyt sisälsivät sekä avoimia kysymyksiä että strukturoituja väittämiä. Kyselyssä ei käytetty varsinaista viisiportaista Likert-asteikkoa, vaan ZEF-työkalu mahdollisti vastaamisen väittämiin sijoittamalla osoitin graaafisessa näkymässä siihen kohtaan joka vastaajan mielestä kuvasi parhaiten väittämän tilaa.

Kyselylomakkeet jaoteltiin neljään teemaan: taustatiedot, kommunikointi ja kansainvälisyys, luottamuksen rakentaminen ja valtuutukset ja viimeisenä edut, haitat ja parannusehdotukset. Kyselyn kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse ohjeistus kyselystä sisältäen linkit kyselyyn, joka toteutettiin ZEF-työkalulla ja joka oli avoinna kahden viikon ajan. Puolesta välissä kyselyä vastaajille lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta ja tieto sen sulkeutumisajankohdasta. Suomen projektipäälliköille kohdistettu kysely julkaistiin myös Tieto Oyj:n intranetissä, kun taas Puolan ja Liettuan vastaajille tiedotus hoidettiin täysin sähköpostin välityksellä. Suomen projektipäälliköiden tavoittamiseen käytettiin sähköpostijakelulistoja, ulkomaimailla olevat kohderyhmät tavoitettiin kyseisten maiden viestintävastaavilta saatujen jakelulistojen avulla.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Kyselyn vastaukset tallentuivat suoraan tietokantaan, josta vastaukset siirrettiin word- ja excel-muotoon tulkittaviksi. Kyselyn taustamuuttujiksi valikoituivat ikä, syntymävuosi, projektipäällikkökokemus Tieto Oyj:ssä, projektiryhmän kokoonpano sekä ryhmän koko.

Projektipäälliköiden kyselyyn sisällytettiin sekä Suomen, Puolan että Liettuan projektipäälliköiden vastaukset. Puolan ja Liettuan projektiryhmäläisten vastaukset sisällytettiin toiseen kokonaisuuteen, jolloin esimiesten ja projektiryhmäläisten vastaukset saatiin eroteltua tarkemman analyysin toteuttamiseksi.

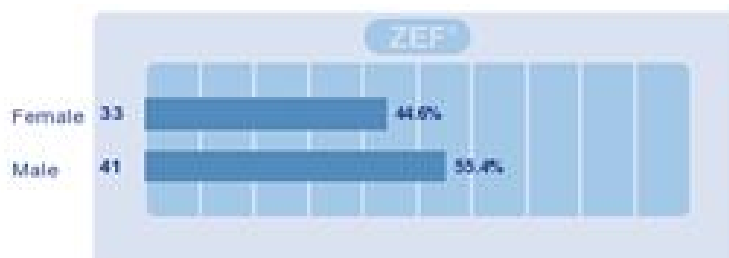
Vastausten perusteella luotiin kuvaajat kysymysten perusteella, jolloin tutkimusaiheesta saatiin luotettavat tilannekatsaukset. Monivalintakysymysten lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta vapaakenttien avulla, jolloin parannusehdotuksia saatiin paremmin esille.

5. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen haastattelun otanta oli varsin laaja ja tutkimusdataa saatiinkin erittäin kattavasti. Tutkimuksen tuloksissa on nostettu esille paria eri muuttujaa peilaten tuloksia, sillä kaikkia taustamuuttujia vasten on lähes mahdotonta tehdä selkeää ja tiivistä vertailua. Tutkimustulosten raakadata on tutkimuksen liitteissä 1-5. Tutkimus on jaettu kolmeen kategoriaan, jotka on avattu tarkemmin alla olevissa omissa luvuissaan eri kategorioittain, jotka ovat siis tarkoituksellisesti suppeassa muodossa tiedon laajuuden vuoksi.

5.1 Taustatiedot

Suomen projektipäälliköiden kokonaisotanta oli vastausten perusteella $n=84$ ja Suomen ulkopuolisten projektipäälliköiden otanta oli $n=18$, joten kokonaisotannaksi muodostui $n=102$. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 57%, joka kattaa kaikki ne vastaukset jotka saatettiin loppuun asti. Kymyksiin vastaamisen loppuunsaattaminen vaihteli kysymyksittäin. Sukupuolensa kertoi 74 vastaajaa, jonka perusteella naisten osuus kyselystä oli 44,6% ja miesten osuus 55,4% (kuvio 1).



Kuvio 1: Sukupuolijakauma ($n=74$)

Suurin osa vastanneista on työskennellyt Tiedolla 0-5 vuoden ajan, joka kattaa 62,5% vastaajista otannan ollessa $n=72$ (kuvio 2).



Kuvio 2: Projektipäällikkökokemus vuosina Tiedolla (n=72)

Projektin hajannaisuus useamman toimipisteen kesken sekä Suomessa että ulkomailla on vallitseva tekijä kyselyyn vastanneiden kesken, otanta n=69. Kuvaajasta voi päätellä, että suuri osa nykypäivän projektinjohtamisesta tapahtuu monen toimipisteen yhteistyönä. Projektipäälliköillä on samassa toimipisteessä toimiva projektiryhmä Suomessa 11,9% vastanneista, kun taas monen toimipisteen projekteja Suomessa on 29,9%:lla vastanneista. Vallitsevin toimintapa on monen toimipisteen projektit sekä Suomessa että ulkomailla, osuuden ollessa 49,3% vastanneista (kuvio 3).



Kuvio 3: Projektiryhmän sijoittuminen lähi- ja etäjohtettavien toimipisteiden kesken (n=69)

5.2 Viestintä ja kulttuurierot

Seuraavissa kysymyksissä kartoitettiin viestinnän ja kulttuurierojen vaikutusta projektityöhön Tieto Oyj:ssä. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joissa piti valita eniten väittämää kuvaava vaihtoehto, kun taas toisissa kysymyksissä vastaajan piti sijoittaa väittämän mukaisesti oma näkemyksensä haluamalleen kohdalle matriisissa, jolloin vastauksen painotettu keskiarvo on sijoitettu kuvaajalle.

Kysymykseen vastanneista (otanta n=65) 66,2% pitää yhteyttä etäjohtettavaan tiimeihinsä useamman kerran päivässä, kun taas 20,0% pitää tiimeihinsä yhteyttä useamman kerran viikossa. Pieni osa näiden lisäksi pitää yhteyttä joko vain kerran päivässä tai sitä harvemmin. Tulosten perusteella onnistuneen etäjohtamisen edellytys eli aktiivinen yhteydenpito näyttää toimivan Tieto Oyj:ssä (kuvio 4).

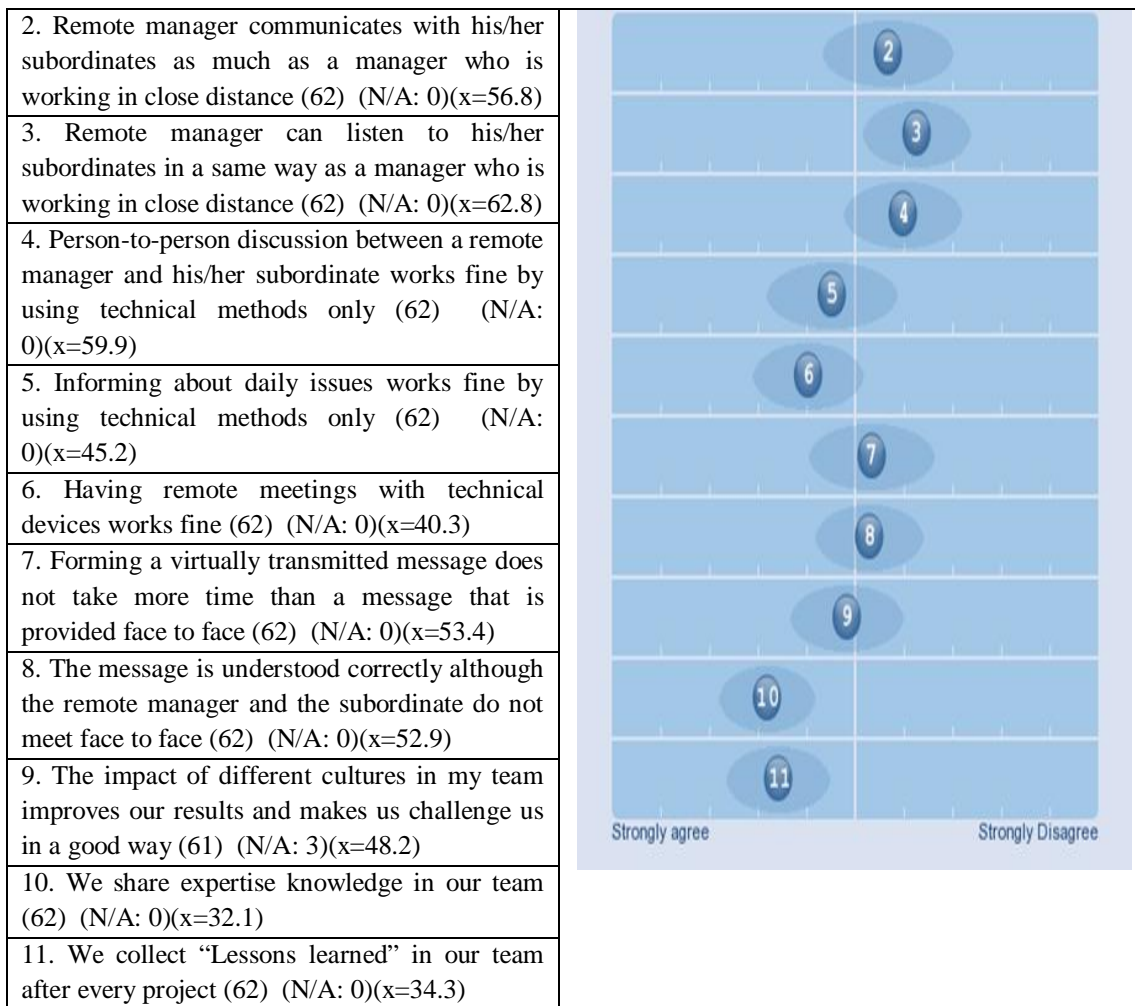


Kuvio 4: How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (n=65)

Alla olevien väittämien mukaan (otanta n=62) **melko huonosti** pitävät paikkansa väitteet **2** (etäjohtaja kommunikoi alaisensa kanssa yhtä paljon kuin lähietäisyydeltä tiimiään johtava esimies) 56,8%, **3** (etäjohtaja kykenee kuuntelemaan alaisiaan samalla tavalla kuin lähietäisyydeltä tiimiään johtava esimies) 62,8%, **4** (kahdenkeskiset keskustelut etäjohtajan ja alaisen kanssa onnistuvat hyvin teknisiä viestintävälineitä käyttäen) 59,9%, **7** (sähköisesti lähetettävän viestin muotoilu ei kestä sen kauempaa kuin kasvokkain välitetyn viestin) 53,4% sekä **8** (viesti tulee ymmärretyksi vaikka esimies ja alainen eivät tapaa kasvokkain) 52,9%.

Melko hyvin pitävät paikkansa väitteet **5** (päivittäisistä asioista tiedottaminen toimii hyvin käyttäen vain teknisiä viestintävälineitä) 45,2%, **6** (etäpalaverien pitäminen teknisten viestintävälineiden avulla yleisesti toimii hyvin) 40,3%, **9** (erilaisten kulttuuritaustojen vaikutus tiimissäni parantavat tuloksiamme ja haastavat toimintatapamme hyvällä tavalla) 48,2%, **10** (jaamme tietoa tiimissämme toisille) 32,1% sekä **11** (keräämme opitut asiat jokaisen projektin päätyttyä parantaaksemme toimintaamme) 34,3%.

Tulosten perusteella etäjohtaja ei kykene kommunikoimaan ja pitämään yhteyttä luonnollisestikaan yhtä tehokkaasti kuin paikanpäällä vaikuttava esimies ja viestin välittämisessä sen oikeassa merkityksessä on huomattavia haasteita. Pääpiirteissään kuitenkin äärimmäisen tärkeät asiat kuten päivittäisten asioiden tiedottaminen, tiedon jakaminen ja kulttuurierojen vahvistava vaikutus tiimityössä toimivat ainakin jossain määrin.



Kysymykseen vastanneista (otanta n=62) suurin osa suosii viestintävälineinään etäjohtamisessa sähköpostia (74,2%) sekä chattia/communicator-palvelua (69,4%). Puhelinta suosii vain kolmannes, alle 20% rajan alle jää myös videoneuvottelu. Kysymykseen sai valita kaksi vaihtoehtoa. Muiden vaihtoehtojen vastaukset (17,7%) sisälsivät samoja vapaavastauksia kuin varsinaisissa kysymyksissä (LiveMeeting, puhelinneuvottelu, kasvokkain tapaamiset) (kuvio 5).



Kuvio 5: Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis?
Choose two (62)

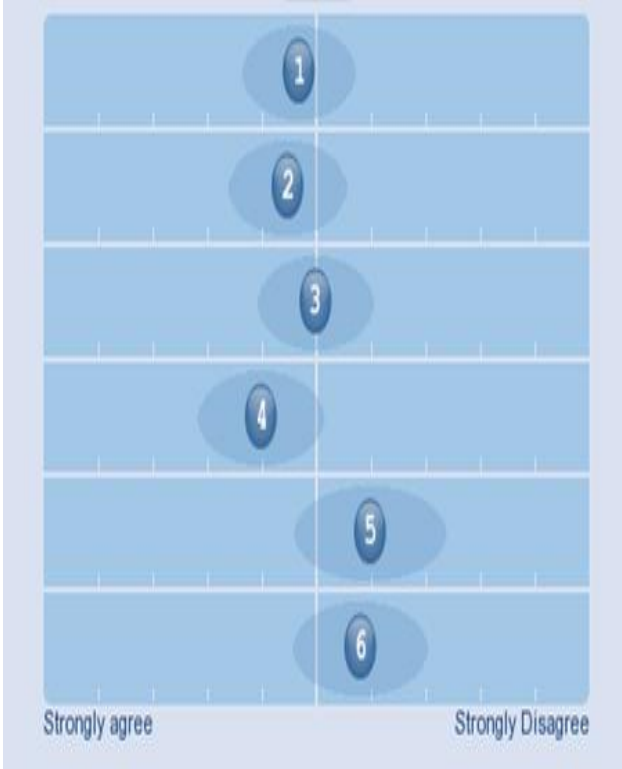
5.3 Luottamuksen rakentaminen ja valtuudet

Seuraavissa kysymyksissä kartoitettiin luottamuksen rakentamista ja ihmisten valtuuksia tehdä päivittäinen työnsä tehokkaasti.

Alla olevien väittämien mukaan (otanta n=62) **melko huonosti** pitävät paikkansa väitteet **5** (minulla on lupa matkustaa tarpeiden mukaan pitääkseni yllä hyvää työntekijäsuhdetta tiimiläisteni kanssa) 59,8% sekä **6** (tunnen, että etäjohtaminen sekä työskentely monen toimipisteen organisaatioissa on yhtä helppoa kuin työskentely perinteisissä yhden toimipisteen organisaatioissa) 58,0%.

Melko hyvin pitävät paikkansa väitteet **1** (etäjohtaja kykenee luomaan inspiroivan ja avoimen työilmapiirin työpaikalla) 46,8%, **2** (etäjohtaja sekä hänen alaisensa kykenevät luomaan luottavaisen työsuhteen myös teknisten työvälineiden avustuksella) 44,8%, **3** (luottamuksen ylläpitäminen työsuhteessa on yksinkertaista vaikka etäjohtaja ja alainen tapaavat kasvotusten harvoin) 50,0% sekä **4** (yrityksellämme on riittävät työkalut etäjohtamista varten) 39,8%.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tapauskohtainen matkustuskielto vaikeuttaa tiimin johtamista ja yhteishengen luomista huomattavasti ja jota helpottaisi edes jossain määrin kunnollisen aloituskokouksen järjestämismahdollisuus. Juuri ja juuri positiivisen puolella olivat vastauksen liittyen inspiroivan työilmapiirin luomiseen ja luottavaisen työsuhteen luomiseen liittyvissä kysymyksissä.

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (62) (N/A: 0)(x=46.8))	
2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (62) (N/A: 0)(x=44.8)	
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (62) (N/A: 0)(x=50)	
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (62) (N/A: 1)(x=39.8)	
5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (62) (N/A: 0)(x=59.8)	
6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (62) (N/A: 0)(x=58)	

Vapaakenttään oli mahdollisuus kertoa millä tavoin vastaaja on rakentanut luottamussuhdetta, avointa ilmapiiiriä sekä tiedon avoimeen jakoon perustuvaa työympäristöä virtuaalitiimeihin pohjautuvassa projektissa ja mitä näistä vastaajat kokivat tärkeiksi. **Alla muutamia pääkohtia vastauksista.**

- Kasvotusten tapaaminen projektin alussa (ns. kick-off meeting).
- Aktiivinen soittaminen, ei vain sähköpostiin perustuvaa kommunikointia.
- Tarpeen vaatiessa kommunikointi, aina ole tarve odottaa virallista palaveria vaan yhteyttä voi ottaa spontaanisti.
- Selkeät suunnitelmat ja tavoitteen asettamiset.
- Oikeudenmukainen päätöksenteko.
- Lyhyet päivittäiset virtuaalikokoukset.
- Projektin henkilöstön arvostaminen.
- Positiivinen palautteen antaminen.
- Kasvotusten pidettävät kokoukset aina välillä, jotta oppii tuntemaan tiimiläiset.
- Rohkaiseva asenne virtuaalityökalujen käyttöön projektitiimin kesken.
- Sähköpostin jakelulistojen käyttö tiedon jakamiseen, jotta kaikki tietävät olennaiset asiat.

- Ketterien menetelmien käyttäminen.
- Vakiintuneet kokouskäytännöt, näihin pohjautuvien pöytäkirjojen ylläpito, jakaminen ja päätösten tekeminen.
- Projektisivuston tai –kansion käyttäminen sekä ohjeistus yhteisiin työtapoihin työkansioon liittyen.
- Etäjohtamisen perussäännöt ovat samat kuin kasvoin tapahtuvassa kanssakäymisessä. Erilaiset tavat toimivat eri tavoin kun kyseessä on erityyppisiä persoonia. Kokeilemalla selviää mitkä toimintatavat toimivat oman projektitiimisi kanssa.
- Kohteliaisuus ja ihmisten arvostaminen ovat tärkeitä, tavoitteen kuvaaminen mahdollisimman selkeästi ja mitä tiimiltä odotetaan. Tämän perusteella tiimille pitäisi antaa mahdollisuus selvittää itse ongelmia ja todistaa osaamisensa.
- Pitää kertoa avoimesti omista ajatuksistaan ja tuntemuksistaan projektiin liittyen sekä kannustaa tiimiläisiä tekemään samoin.
- Ihmisiin tutustuminen ihan oikeasti eikä vain resurssimielessä.
- Ihmisiä pitää kannustaa tekemään kysymyksiä; tyhmiä kysymyksiä ei ole olemassakaan. Kaikista asioista pitää pystyä puhumaan, tiimin kesken ei saa olla salaisuuksia, varsinkaan projektipäällikön ja muun tiimin välillä kuten ei muutenkaan. Ei ole olemassa Suomen (eng. on-site) ja muiden toimispisteiden (eng. off-site) tiimejä vaan yksi ainoa projektitiimi joka tekee töitä yhdessä, ei erikseen.
- Ensimmäinen projektin käynnistyskokous on tarpeen pitää kasvotusten, jotta saadaan luotua hyvä yhteishenki tiimin kesken. Esimiehen on tarpeen olla kannustava. Tämän jälkeen etäjohtaminen on huomattavasti helpompaa.
- Oman tiimin kesken pitää oppia puhumaan small-talkia, pitää oppia tuntemaan omat tiimiläisensä edes jollain tasolla.
- Tiedon jakaminen on tärkeää, tiedon pimittämistä pitää välttää.
- Sääntöjen määrittely (esim. tuntiraportoinnin ohjeet), roolien selventäminen, selkeä viestintärajaus, projektisivuston käyttö, ohjeistusmateriaali uusien projektitiimiläisten perehdyttämiseksi projektiin sekä projektitiimin identiteetin rakentaminen – tiimi voisi valita vaikka oman tiiminimen.
- Menetettyä luottamusta on äärimmäisen vaikea saada takaisin.
- Negatiivista palautetta ei saisi antaa sähköpostitse vaan sen sijaan puhelimitse, jos kasvokkain viestintä ei ole mahdollista.
- Avoin kommunikointi sekä projektipäällikön selkeä viesti tiimille, että asioista saa ja pitää tulla puhumaan, vaikka ei olisi mitään selkeää asiaakaan – ovi on aina auki.
- Small-talk, kommunikointi, aikataulussa pysymisen tärkeydestä sekä laadukkuudesta muistuttaminen, asiakkaan odotuksista viestiminen.

5.4 Etäjohtamisen hyvät ja huonot puolet sekä parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä

Kyselyn viimeisenä osana oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti projektityöstekentelyn hyvistä ja huonoista puolista sekä antaa mahdollisesti parannusehdotuksia. Alla joitain pääkohtia palautteeseen pohjautuen.

Hyvät puolet etäjohtamiseen liittyen projektityössä

- LiveMeeting mahdollisuus.
- Yhteiset prosessit.
- Toimivat työkalut yleisesti (kun taas projektin johdon työkaluissa on tiettyä vajaavaisuutta).
- Aikaa ja rahaa säästyy, matkustamiseen käytetty aika voidaan hyödyntää järkevämmiin.
- Jos kaikki osaavat (tai osaisivat) tiedostaa työkalujen mahdollisuudet, ei ongelmia pitäisi ilmetä.
- Tiimisivustojen käyttö on tehokasta.
- Tietyissä maissa on osaava laatuhenkilöstö, jolta saa tarvittaessa tukea virtuaalitiimin kokoamisessa ja etäjohtamisen prosessien sekä työkalujen käyttöönotossa ja omaksumisessa.
- Ketterien menetelmien käyttö helpottaa virtuaalitiimeissä työskentelemistä.

Asioita jotka kaipaavat parantamista – sekä keinoja tähän – etäjohtamiseen liittyen projektityössä

- Kasvokkain tapahtuvaa viestintää ei ole tarpeeksi mm. videoneuvottelut.
- Virtuaalityökalujen opastusta pitäisi lisätä.
- Eri toimipisteissä pitäisi olla useampi kuin yksi työntekijä, jotta saadaan tiimihenki esille.
- Matkustamiselle pitäisi varata suurempi osuus budjettiin.
- Edellisestä projektista opittuja asioita pitäisi käydä läpi enemmän ja tehokkaammin, jotta samoja virheitä ei toisteta projektista toiseen.
- Asiakkaan osallistumismahdollisuuksia olisi hyvä kasvattaa nykyisestä.
- Henkilökohtaiseen tietokoneeseen liitettävä web-kamera olisi hyvä lisä kasvokkain tapahtuvaan viestintään.
- Pysyvähenkisten virtuaalineuvotteluhuoneiden tuki on melko olematonta.
- Neuvottelun aikana tehtävien muistiinpanojen helpompi toteutus sähköisillä työkaluilla.
- Etäjohtamisen koulutus olisi määrättävä pakolliseksi projektipäälliköille.

- Oikean henkilön löytäminen projektia varten on välillä haasteellista nykyisillä työkaluilla ja prosesseilla; vie liikaa aikaa ja vaivaa jotta saadaan edes tarjousta varten kasaan sopiva projektitiimi.
- Monen toimipisteen väliseen johtajuuteen tähtäävän koulutuksen tarve.
- Parhaiden käytäntöjen (eng. best practises) kokoaminen projekin johtamiseen ja etäjohtamiseen liittyvien asioiden tiimoilta.
- Käännöspalveluiden riittävyys pitäisi taata.
- Yhteneväisten projektisivustojen käyttö helpottaisi tiedon löytämistä; nykyään sivustot on toteutettu erityyppisin layoutein.
- Mikäli käytetään off-shore asetelmaa, olisi äärimmäisen tärkeää määritellä etätoimipisteen työntekijät samasta toimipisteestä koostuvaksi tiimiksi. Tiiminä pidetään 5-12 henkilön ryhmää, eri toimipisteisiin tiputeltuna sama määrä ihmisiä ei muodosta tiimiä.
- Liiketoiminta-alueiden siiloutuminen yhä nykyään näkyy vaikeutena saada sopivia tekijöitä eri projekteihin.

Muut asiat joita vastaajilla tuli mieleen etäjohtamiseen liittyen

- Monen toimipisteen projekteissa työmääriin ja budjettiin on tarve tehdä lisäykset jonkin sopivan kertoimen avulla verrattuna samaan projektiin toteutettuna yhdessä toimipisteessä, ilman virtuaalitiimitoimintaa.
- Etätyöskentely usean toimipisteen kesken on kalliimpaa kuin yhden toimipisteen mallissa.
- Yrityksellämme ei ole vielä sopivaa toimintatapaa monen toimipisteen kesken työskentelyssä, esimerkiksi ETB:n käyttö pitäisi olla pakollista joka liiketoimintayksikössä.
- Kulttuurieroihin liittyvät asiat ovat äärimmäiset tärkeitä ja näitä olisikin hyvä painottaa projektipäälliköiden koulutuksessa.
- Etätiimien kesken toteutettavat ”kahvihetket” ja ”small-talk hetket” on vaikea toteuttaa virtuaalisesti.
- Ns. vaihtomahdollisuus eli mahdollisuus työskennellä toisen maan toimipisteessä vaikka parin kuukauden ajan. Tämä tukisi kulttuuri- ja kielisidonnaisia asioita.
- Erilaisista excel-tilukoista – jotka poikkeavat joka liiketoiminta-alueella toisistaan – pitäisi luopua projektinhallinnassa.
- Asiakkaan kanssa yhdessä käytettävä tiedostonhallintaportaali olisi tarpeen saada käyttöön mahdollisimman pian.
- Toimitilojen pitäisi palvella tarkoitustaan eli tiimeille pitäisi olla tätä varten toteutetut projektitilat.

6. Yhteenveto

Tieto Oyj:n lähes kaikki projektityö on nykyään monen toimipisteen välillä tapahtuvaa työskentelyä, joka on hyvin yleinen toimintatapa kansainvälisissä yrityksissä. Tieton tuotteet ovat eri osa-alueille toteutettuja ratkaisuja, joiden toteuttamiseen vaadittavat resurssit ovat nykyään yhä useammin ulkomailla, halvemman kustannuksen maissa, projektijohdon toimiessa kuitenkin pääasiassa Suomessa. Tämä luo suuria haasteita projektijohtamiselle, toimipisteiden ja kulttuurierojen vaikuttaessa erittäin paljon johtamistapoihin ja siihen, miten Tiedolla on huomioitava kaikkien työntekijöiden oma kulttuuri sekä kyseisen maan toimintavat ja sitä kautta huomioon otettavat johtamistapojen sopeuttamiset jokaiselle sopivaksi.

Johdettaessa joko Euroopassa tai Aasiassa sijaitsevia etätiimejä on selkeä ero; eurooppalaisen tiimin johtamisessa kulttuurierot ovat huomattavasti pienemmät kuin aasialaisen tiimin johtamisessa, joka taas luo selkeän tarpeen opiskella ja syventyä tarkasti aasialaisen kulttuurin eroihin, jossa eleillä, reaktioilla ja sanomisilla on huomattavasti suurempi merkitys kuin suoraviivaisemmassa eurooppalaisessa kulttuurissa. Tämän vuoksi olisi erittäin suositeltavaa pyytää mentorointia kokeneemmalta Aasian projektien vetäjältä, jotta siirtyminen ääripäiden kulttuurillisia tekijöitä sisältävien projektien vetäjäksi tapahtuisi mahdollisimman kivuttomasti. Korkeat kustannukset matkustamisessa sekä tarve säästää aikaa ovat myös osaltaan johtaneet siihen, että nykyjohtajan on kyettävä toimimaan tehokkaasti etätyökalujen varassa ja kyettävä luomaan rajallisin menetelmin toimiva, tehokas ja tulokellinen yhteistyöilmapiiri projektitiimiin.

Kyselyn monivalintakohdat näyttävät toteen, että valtaisia, ääripäihin sijoittuvia vastauksia ei ole vaan keskiarvot ovat melko neutraaleja, vaihteluvälin ollessa yleensä 0-100% asteikolla välillä 40-60%. Tärkeimmissä ja eniten etäjohtamiseen vaikuttavissa aihealueissa vastaukset ovat jonkin verran positiivisen puolella, joka on äärimmäisen tärkeää näinkin keskeisessä ja suuressa osassa olevassa johtamisen aihealueessa. Suomalainen johtamistyyli on usein monen mielestä suorasukaista ja joidenkin mielestä jopa tylyä: viesti kerrotaan koruttomasti ja ilman turhia sivujuonteita. Tähän liittyen suomalaisessa johtamistavassa voitaisiin ottaa oppia muualta ja ottaa mukaan myös pehmeitä arvoja. Vastaajilla oli annettavana erittäin paljon rakentavaa palautetta, sekä negatiivista että positiivista etäjohtamiseen liittyen sekä selkeitä parannusehdotuksia. Eri maissa on erilaiset menetelmät ja johtamiskulttuurit, joka varmasti selittää ainakin osittain vastuksia: kulttuuri on erittäin voimakas asia joka vaikuttaa kaikkeen eikä tee johtamisesta, saati etäjohtamisesta, yhtään sen helpompaa. Johtamisen oppiminen on pitkä ja antoisa polku, johon liittyen löytää aina uusia kehittämisen arvoisia asioita ja jotka opettavat opiskelijaansa myös ihmisenä, johtaminenhan on ihmisten kanssa kanssakäymistä, toisen kunnioittamista, itsensä laittamista likoon ja asettamista itseään toisen sijaan

sekä selkeänä ja luotettavan auktoriteettina toimimista. Mm. nämä seikat ovat erittäin hyvän johtajan määritelmiä.

Yrityksessämme on vielä joitakin vanhaa perua olevia syitä, miksi johtamiseen liittyen voitaisiin tehdä parannuksia, onhan kyseessä vanha ja perinteikäs yritys. Muutaman viimevuoden aikana vanhoja toimintatapoja on tuotu 2010-luvulle ja päästy melko hyvin eroon ns. siilomaisesta ajattelutavasta. Kysely tehtiin vuoden 2010 keväällä/kesällä, jolloin siirtymä oli vielä meneillään ja tämän tuloksena monet parannusehdotukset onkin jo otettu käytäntöön, mm. projektipäälliköiden johtamistyökaluja on kehitetty voimakkaasti, kommunikointiin on panostettu vieläkin enemmän - vaikka se onkin mielestäni toiminut jo pitkään melko tehokkaasti – ja monia muita prosesseja ja työkaluja on tuotu kaikkien käyttöön. Hyvänä esimerkkinä uusista työkaluista toimii jo aiemmin käytössä ollut projektisivusto, jota voi hyödyntää nykyään erittäin laajalti myös yrityksemme verkoston ulkopuolelta työskentelevien henkilöiden (mm. asiakkaat) kanssa. Tällä tavoin sisäisen ja ulkoisen verkon rajapinnat hämärtyvät ja tekevät kommunikoinnista ja jokapäiväisestä tiedon jakamisesta huomattavasti helpompaa. Nähdäkseni yrityksemme on menossa oikeaan suuntaan ja on osannut tarttua oikeisiin haasteisiin nykypäivän globaalissa pelikentässä.

Kokonaisuuteen nähden kyselytutkimus toimi hyvin, mutta taustamuuttujien vuoksi vertailujen tekeminen oli haastavaa niiden suuren määrän takia. Tämän vuoksi taustamuuttujista valittiin vain muutama keskeisin määre, joita vasten tuloksia peilattiin selkeiden parannusehdotusten ja nykytilaa kuvaavien mittarien saamiseksi.

Lähteet

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Humala, Iris 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy

Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri, Koskinen Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raportit ja artikkelit:

Bergum, Svein 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu

http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2009.pdf. 24.11.2009

Delfoi-metodi [online] [viitattu 12.8.2010]. Saatavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Delfoi-metodi>

Hakola, Liisa 1999. Kaukana olevat ovat vaarassa unohtua. Tekniikka&Talous [online] [viitattu 13.7.2010]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.elib.tamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=240793>

Jensen, Hanna 2007. Valta lipsahtaa etäjohtajalta. Talouselämä 30/2007 [online] [viitattu 12.7.2010]. Saatavissa:

<http://la-static.talentum.fi/pdf/te/1409200738-fcb5af26a2c976e22bdc6c380f68523e.pdf>

Kultanen, Timo 2009. Tunneälytaidot – Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi

<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7613-6.pdf>

Pirinen, Päivi 2000. Enabling conditions for organizational knowledge creation by international project teams. Universität St. Gallen HSG. Dissertation Nr. 2426, Difo-Druck, Bamberg.

Rouhiainen, Maijastiina 2003: Yrityksen strategiaviestintä – keskijohdon ja työntekijöiden näkemyksiä muutoksen viestinnästä. Puheviestinnän pro-gradu – tutkielma, Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11245/G0000418.pdf?sequence=1>

Sariola, Janne: Videoteknologian käyttö yliopistoissa 2003-2006. Suomen virtuaaliyliopiston e-julkaisuja 6. [online] [viitattu 15.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.virtuaaliyliopisto.fi/data/files/svy-julkaisut/julkaisu006.pdf>

Successfully Transitioning to a Virtual Organisation: Challenges, Impact and Technology. HRMagazine, Apr2010, Vol 55 Issue 4. [online] [viitattu 16.7.2010]. Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/detail?vid=3&hid=15&sid=e84191cb-7df7-4374-b6d9-46dc7cbc1752%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=49227104>

Videoconferencing Cookbook version 4.1. Video Development Initiative. Päivitetty 2005. [online] [viitattu 12.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.vide.net/cookbook/index.html>

Viljanen, Henna 2010. Valmentavan johtamisen hyödyntäminen etäjohtamisessa yhteyskeskusalalla

http://www.pkamk.fi/ebusiness/Aineistot/opn_hennaviljanen.pdf

Liiteluettelo

LIITE 1: Kyselyn julkaisu ja ohjetekstit (projektipäälliköt)	4 sivua
LIITE 2: Kyselyn julkaisu ja ohjetekstit (projektiryhmäläiset)	4 sivua
LIITE 3: Monivalintakyselyn vastaukset (projektipäälliköt)	58 sivua
LIITE 4: Monivalintakyselyn vastaukset (projektiryhmäläiset)	33 sivua
LIITE 5: Nykytilanne ja parannusehdotukset	13 sivua

LIITE 1: Kyselyn julkaisu ja ohjetekstit (projektipäälliköt Suomessa ja ulkomailla)

Remote management in virtual teams - questionnaire for project managers in Finland, Lithuania and Poland

This questionnaire is about finding out how Finnish project managers at Tieto consider remote management, working in virtual teams in everyday situations and how remote management could be improved, what are the pros, cons and improvement ideas.

As a result best practices will be gathered to make Tieto's project management work easier. The results will be published in Focus.

Note that this questionnaire is anonymous and only a summary of the main issues will be published!

Backround information

1. Gender?
 - a. Male
 - b. Female
2. Year of birth
 - a. YYYY
3. The number of years as a project manager at Tieto?
 - a. 0-2 years
 - b. 3-5 years
 - c. 6-10 years
 - d. 11-20 years
 - e. 21-30 years
 - f. 31 years or more
4. What is your project personnel's setup?
 - a. I have a team at some other location in Finland
 - b. I have multi-site teams in Finland
 - c. I have multi-site teams abroad
 - d. I have multi-site teams both in Finland and abroad
5. How many people are working in your project(s)?
 - a. <NUMBER>

SAVE AND CONTINUE (page 1/4)

Communication and intercultural aspect

6. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?
- Several times in a day
 - Approximately once a day
 - Several times in a week
 - Once a week
 - More seldom
7. Choose the best alternative from your point of view for the following statements

	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree	
Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance					
Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance					
Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only					
Informing about daily issues works fine by using technical methods only					
Having remote meetings with technical devices works fine					
Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face					
The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face					
The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way					
We share expertise knowledge in our team					

We collect "Lessons learned" in our team after every project					
--	--	--	--	--	--

8. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two
- Phone
 - Email
 - Intranet
 - Chat/communicator
 - Video conference
 - Something else, what?

SAVE AND CONTINUE (page 2/4)

Building trust and authorization

9. Choose the best alternative from your point of view for the following statements

	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree	
Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work					
Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference)					
Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom					
Tieto corporation has efficient tools for remote management					
I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members					
I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations					

10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams?

a. < EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS >

SAVE AND CONTINUE (page 3/4)

Pros, cons and improvements

11. What works well considering remote management issues at Tieto project work?
 - a. <EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS>
12. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved?
 - a. <EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS>
13. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work?
 - b. <EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS>

SAVE AND CONTINUE (page 4/4)

Thank you for your answers!

Based on these results we are able to improve the project management issues regarding remote management, what's the current state of it and how it could be improved. Please note that the scope of this questionnaire covers only the cooperation between Finnish projects managers and the project teams working in virtual teams both in Finland and abroad.

The results will be published in Tieto intra.

CLOSE THE QUESTIONNAIRE

LIITE 2: Kyselyn julkaisu ja ohjetekstit (projektiryhmäläiset ulkomailla)

Remote management in virtual teams - questionnaire for team members

This questionnaire is about finding out how team members, local project managers, team leaders etc – working in projects lead by Finnish project managers at Tieto - consider remote management, working in virtual teams in everyday situations and how remote management could be improved, what are the pros, cons and improvement ideas.

As a result best practices will be gathered to make Tieto's project management work easier. The results will be published in Focus.

Note that this questionnaire is anonymous and only a summary of the main issues will be published!

Background information

1. Gender?
 - a. Male
 - b. Female
2. Year of birth
 - a. YYYY
3. The number of years within Tieto?
 - a. 0-2 years
 - b. 3-5 years
 - c. 6-10 years
 - d. 11-20 years
 - e. 21-30 years
 - f. 31 years or more
4. How many people are in the same project team with you?
 - a. <NUMBER>

SAVE AND CONTINUE (page 1/4)

Communication and intercultural aspect

5. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?
- Several times in a day
 - Approximately once a day
 - Several times in a week
 - Once a week
 - More seldom
6. Choose the best alternative from your point of view for the following statements

	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree	
Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance					
Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance					
Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only					
Informing about daily issues works fine by using technical methods only					
Having remote meetings with technical devices works fine					
Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face					
The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face					
The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way					
We share interactional/expertise knowledge in our team					
We collect "Lessons learned" in our team after every project					

7. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two
- Phone

- b. Email
- c. Intranet
- d. Chat/communicator
- e. Video conference
- f. Something else, what?

SAVE AND CONTINUE (page 2/4)

Building trust and authorization

8. Choose the best alternative from your point of view for the following statements

	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree	
Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work					
Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference)					
Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom					
Tieto corporation has efficient tools for remote management					
My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members					
I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations					

9. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams?
- a. < EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS >

SAVE AND CONTINUE (page 3/4)

Pros, cons and improvements

10. What works well considering remote management issues at Tieto project work?
 - a. <EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS>
11. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved?
 - a. <EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS>
12. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work?
 - b. <EXPLAIN IN YOUR OWN WORDS>

SAVE AND CONTINUE (page 4/4)

Thank you for your answers!

Based on these results we are able to improve the project management issues regarding remote management, what's the current state of it and how it could be improved. Please note that the scope of this questionnaire covers only the cooperation between Finnish projects managers and the project teams working in virtual teams both in Finland and abroad.

The results will be published in Tieto intra.

CLOSE THE QUESTIONNAIRE

LIITE 3: Monivalintakyselyn vastaukset (projektipäälliköt Suomessa sekä ulkomailla)

Name	Qty	Answering (%)	Answered (%)
Project Managers in Finland	84	64 (76.2)	51 (60.7)
Project Managers outside Finland	18	10 (55.6)	6 (33.3)
0-2 years	23	23 (100.0)	18 (78.3)
11-20 years	13	13 (100.0)	12 (92.3)
3-5 years	22	22 (100.0)	15 (68.2)
31- over	0	0 (0)	0 (0)
6-10 years	12	12 (100.0)	10 (83.3)
Men	41	41 (100.0)	34 (82.9)
Multisite team in Finland	20	20 (100.0)	16 (80.0)
Multisite in Finland and abroad	33	33 (100.0)	31 (93.9)
Multisite abroad	6	6 (100.0)	4 (66.7)
Women	33	33 (100.0)	23 (69.7)
Team in Finland	8	8 (100.0)	4 (50.0)
Total	102	74 (72.5)	57 (55.9)

A. Background information

1. Gender (74) (N/A: 0)

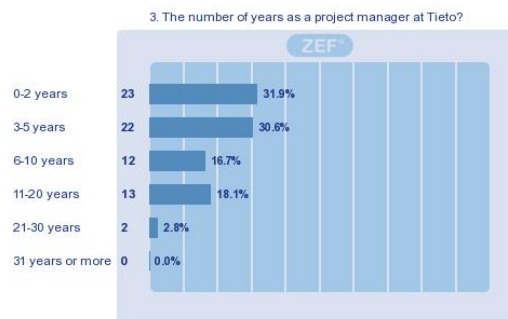
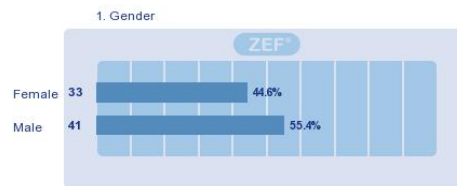
2. Year of birth (70) (N/A: 0)

3. The number of years as a project manager at Tieto? (72) (N/A: 0)

4. What is your project personnel's setup? (69) (N/A: 2)

5. How many people are working in your project(s)? (67) (N/A: 0)

All



2. Year of birth

Answer Count: 70

Minimum: 0.0

Maximum: 1985.0

Sum: 135770.0

Average: 1939.6

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 67

Minimum: 0.0

Maximum: 300.0

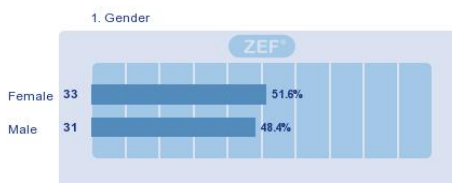
Sum: 1612.0

Average: 24.1

A. Background information

1. Gender (64) (N/A: 0)
2. Year of birth (61) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (63) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (60) (N/A: 2)
5. How many people are working in your project(s)? (58) (N/A: 0)

Project Managers in Finland



2. Year of birth

Answer Count: 61

Minimum: 1949.0

Maximum: 1979.0

Sum: 119940.0

Average: 1966.2

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 58

Minimum: 0.0

Maximum: 300.0

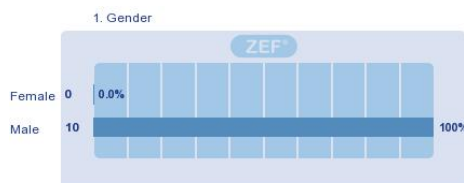
Sum: 1345.0

Average: 23.2

A. Background information

1. Gender (10) (N/A: 0)
2. Year of birth (9) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (9) (N/A: 0)
4. What is your project personnel ´s setup? (9) (N/A: 0)
5. How many people are working in your project(s)? (9) (N/A: 0)

Project Managers outside Finland



2. Year of birth
 Answer Count: 9
 Minimum: 0.0
 Maximum: 1985.0
 Sum: 15830.0
 Average: 1758.9

5. How many people are working in your project(s)?
 Answer Count: 9
 Minimum: 0.0
 Maximum: 100.0
 Sum: 267.0
 Average: 29.7

A. Background information

1. Gender (23) (N/A: 0)

2. Year of birth (21) (N/A: 0)

3. The number of years as a project manager at Tieto? (23) (N/A: 0)

4. What is your project personnel's setup? (21) (N/A: 0)

5. How many people are working in your project(s)? (20) (N/A: 0)

0-2 years



2. Year of birth

Answer Count: 21

Minimum: 1960.0

Maximum: 1985.0

Sum: 41419.0

Average: 1972.3

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 20

Minimum: 0.0

Maximum: 120.0

Sum: 508.0

Average: 25.4

A. Background information

1. Gender (13) (N/A: 0)

2. Year of birth (13) (N/A: 0)

3. The number of years as a project manager at Tieto? (13) (N/A: 0)

4. What is your project personnel's setup? (13) (N/A: 1)

5. How many people are working in your project(s)? (12) (N/A: 0)

11-20 years



2. Year of birth

Answer Count: 13

Minimum: 1954.0

Maximum: 1970.0

Sum: 25493.0

Average: 1961.0

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 12

Minimum: 5.0

Maximum: 50.0

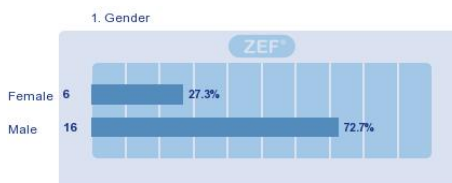
Sum: 191.0

Average: 15.9

A. Background information

1. Gender (22) (N/A: 0)
2. Year of birth (21) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (22) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (22) (N/A: 1)
5. How many people are working in your project(s)? (22) (N/A: 0)

3-5 years



2. Year of birth

Answer Count: 21

Minimum: 0.0

Maximum: 1978.0

Sum: 39354.0

Average: 1874.0

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 22

Minimum: 0.0

Maximum: 150.0

Sum: 420.0

Average: 19.1

A. Background information

31- over

1. Gender (0) (N/A: 0)

2. Year of birth (0) (N/A: 0)

3. The number of years as a project manager
at Tieto? (0) (N/A: 0)

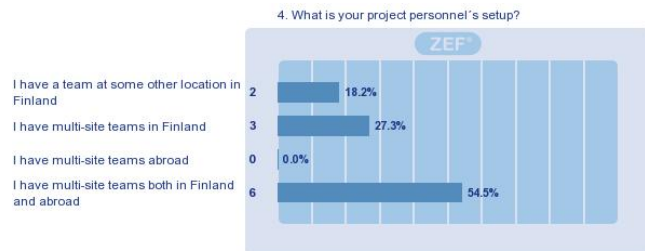
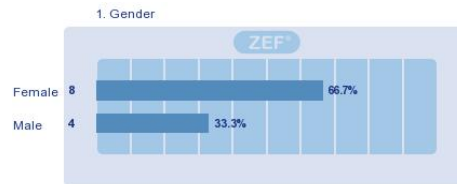
4. What is your project personnel ´s setup? (0)
(N/A: 0)

5. How many people are working in your
project(s)? (0) (N/A: 0)

A. Background information

1. Gender (12) (N/A: 0)
2. Year of birth (11) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (12) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (11) (N/A: 0)
5. How many people are working in your project(s)? (11) (N/A: 0)

6-10 years



2. Year of birth

Answer Count: 11

Minimum: 1960.0

Maximum: 1976.0

Sum: 21641.0

Average: 1967.4

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 11

Minimum: 8.0

Maximum: 300.0

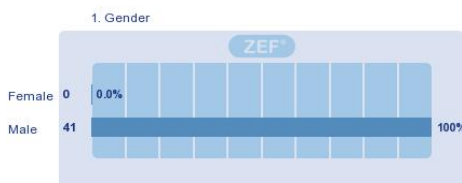
Sum: 463.0

Average: 42.1

A. Background information

1. Gender (41) (N/A: 0)
2. Year of birth (38) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (40) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (40) (N/A: 2)
5. How many people are working in your project(s)? (40) (N/A: 0)

Men



2. Year of birth

Answer Count: 38

Minimum: 0.0

Maximum: 1985.0

Sum: 72896.0

Average: 1918.3

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 40

Minimum: 0.0

Maximum: 300.0

Sum: 1079.0

Average: 27.0

A. Background information

1. Gender (20) (N/A: 0)
2. Year of birth (19) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (20) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (20) (N/A: 0)
5. How many people are working in your project(s)? (18) (N/A: 0)

Multisite team in Finland



2. Year of birth

Answer Count: 19

Minimum: 1949.0

Maximum: 1979.0

Sum: 37336.0

Average: 1965.1

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 18

Minimum: 0.0

Maximum: 40.0

Sum: 276.0

Average: 15.3

A. Background information

1. Gender (33) (N/A: 0)
2. Year of birth (31) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (33) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (33) (N/A: 0)
5. How many people are working in your project(s)? (33) (N/A: 0)

Multisite in Finland and abroad



2. Year of birth

Answer Count: 31

Minimum: 0.0

Maximum: 1985.0

Sum: 59013.0

Average: 1903.6

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 33

Minimum: 0.0

Maximum: 300.0

Sum: 1067.0

Average: 32.3

A. Background information

1. Gender (6) (N/A: 0)

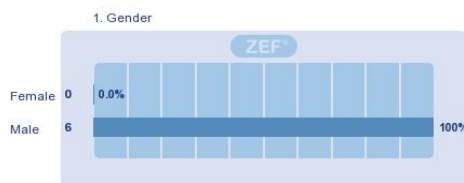
2. Year of birth (6) (N/A: 0)

3. The number of years as a project manager at Tieto? (6) (N/A: 0)

4. What is your project personnel's setup? (6) (N/A: 0)

5. How many people are working in your project(s)? (6) (N/A: 0)

Multisite abroad



2. Year of birth

Answer Count: 6

Minimum: 1975.0

Maximum: 1978.0

Sum: 11861.0

Average: 1976.8

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 6

Minimum: 3.0

Maximum: 100.0

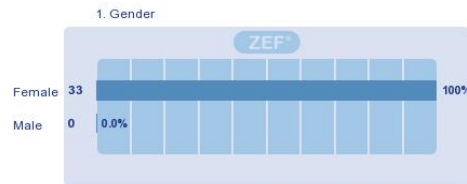
Sum: 177.0

Average: 29.5

A. Background information

1. Gender (33) (N/A: 0)
2. Year of birth (32) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (32) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (29) (N/A: 0)
5. How many people are working in your project(s)? (27) (N/A: 0)

Female



2. Year of birth

Answer Count: 32

Minimum: 1949.0

Maximum: 1979.0

Sum: 62874.0

Average: 1964.8

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 27

Minimum: 0.0

Maximum: 120.0

Sum: 533.0

Average: 19.7

A. Background information

1. Gender (8) (N/A: 0)
2. Year of birth (7) (N/A: 0)
3. The number of years as a project manager at Tieto? (8) (N/A: 0)
4. What is your project personnel's setup? (8) (N/A: 0)
5. How many people are working in your project(s)? (8) (N/A: 0)

Team in Finland



2. Year of birth

Answer Count: 7

Minimum: 1957.0

Maximum: 1976.0

Sum: 13769.0

Average: 1967.0

5. How many people are working in your project(s)?

Answer Count: 8

Minimum: 0.0

Maximum: 20.0

Sum: 81.0

Average: 10.1

B. Communication and intercultural aspect

All

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (65) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (62) (N/A: 0)($x=56.8$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (62) (N/A: 0)($x=62.8$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (62) (N/A: 0)($x=59.9$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (62) (N/A: 0)($x=45.2$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (62) (N/A: 0)($x=40.3$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (62) (N/A: 0)($x=53.4$)

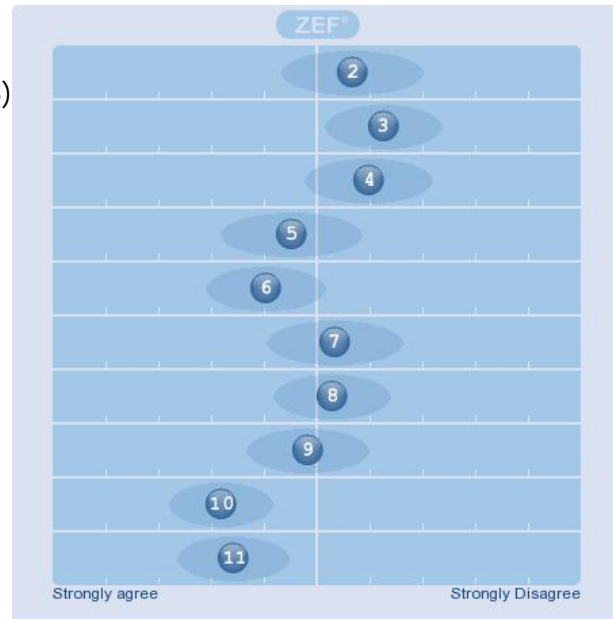
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (62) (N/A: 0)($x=52.9$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (61) (N/A: 3)($x=48.2$)

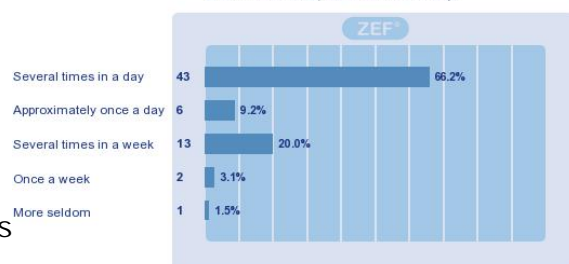
10. We share expertise knowledge in our team (62) (N/A: 0)($x=32.1$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (62) (N/A: 0)($x=34.3$)

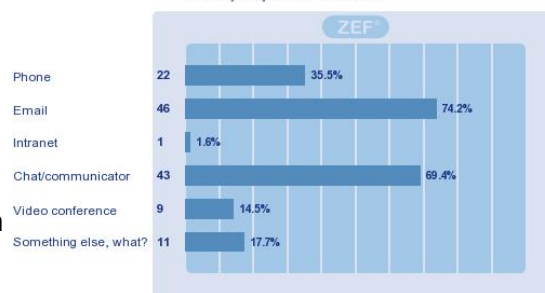
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (62) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (56) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (55) (N/A: 0)($x=57.3$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (55) (N/A: 0)($x=64.9$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (55) (N/A: 0)($x=58$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (55) (N/A: 0)($x=44.6$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (55) (N/A: 0)($x=40.8$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (55) (N/A: 0)($x=52.1$)

8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (55) (N/A: 0)($x=53.4$)

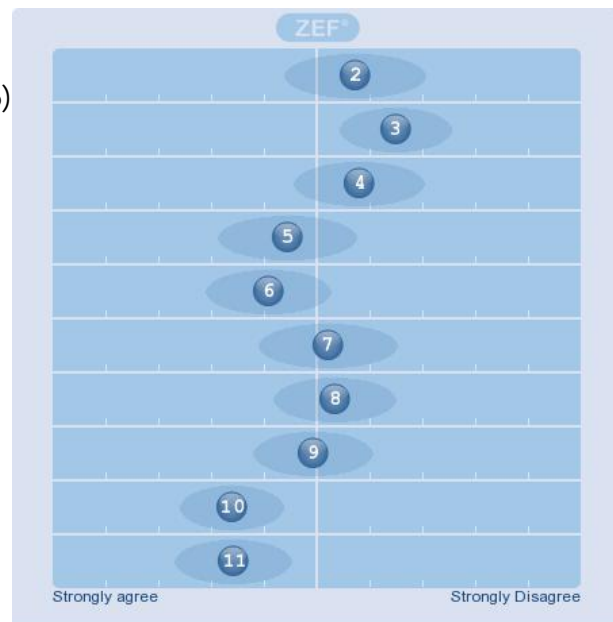
9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (54) (N/A: 3)($x=49.3$)

10. We share expertise knowledge in our team (55) (N/A: 0)($x=34$)

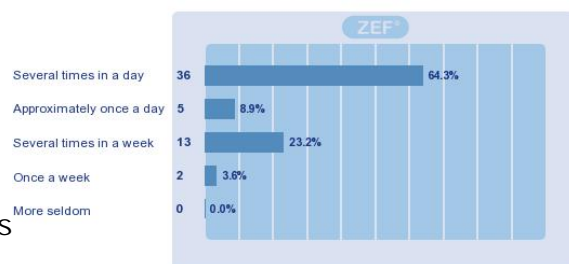
11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (55) (N/A: 0)($x=34.3$)

12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (55) (N/A: 0)

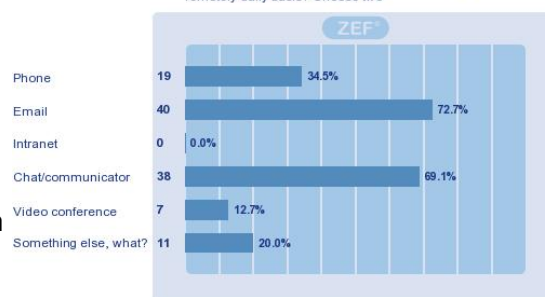
Project Managers in Finland



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (9) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (7) (N/A: 0)($x=52.6$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (7) (N/A: 0)($x=45.9$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (7) (N/A: 0)($x=75.1$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (7) (N/A: 0)($x=49.8$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (7) (N/A: 0)($x=36.3$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (7) (N/A: 0)($x=63.6$)

8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (7) (N/A: 0)($x=48.9$)

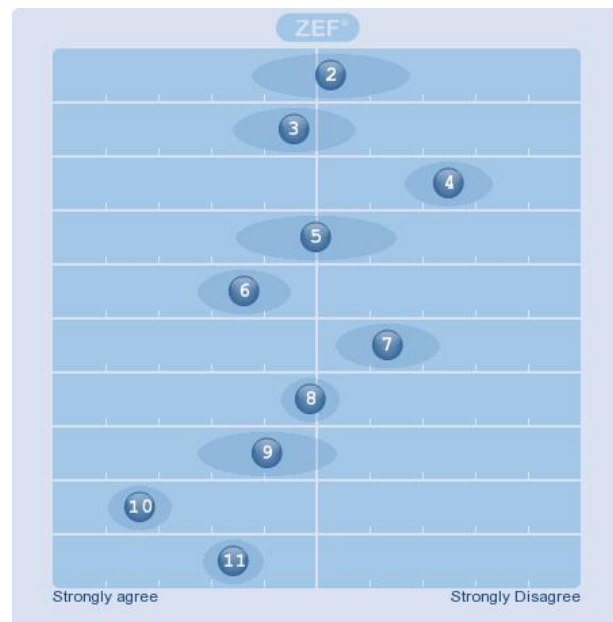
9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (7) (N/A: 0)($x=40.5$)

10. We share expertise knowledge in our team (7) (N/A: 0)($x=16.6$)

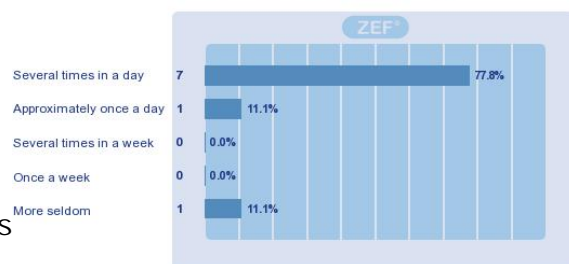
11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (7) (N/A: 0)($x=34.3$)

12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (7) (N/A: 0)

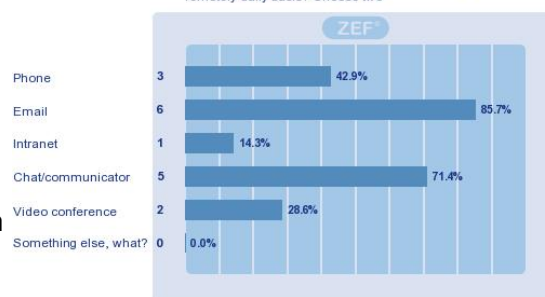
Project Managers outside Finland



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

0-2 years

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (19) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (18) (N/A: 0)(x=66.1)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (18) (N/A: 0)(x=66.3)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (18) (N/A: 0)(x=65.1)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (18) (N/A: 0)(x=43.8)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (18) (N/A: 0)(x=41.7)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (18) (N/A: 0)(x=57.6)

8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (18) (N/A: 0)(x=55.8)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (18) (N/A: 1)(x=46.5)

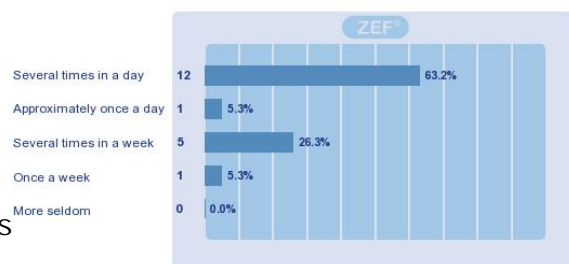
10. We share expertise knowledge in our team (18) (N/A: 0)(x=30.9)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (18) (N/A: 0)(x=26.7)

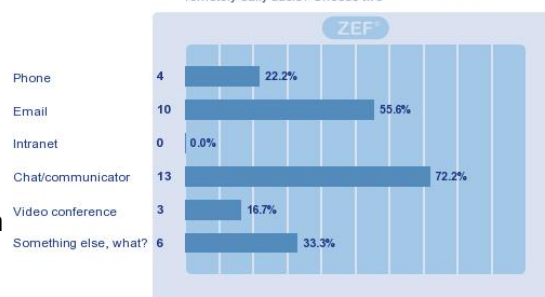
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (18) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

11-20 years

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (13) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (13) (N/A: 0)(x=56.9)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (13) (N/A: 0)(x=67)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (13) (N/A: 0)(x=51.4)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (13) (N/A: 0)(x=48)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (13) (N/A: 0)(x=41.3)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (13) (N/A: 0)(x=49.8)

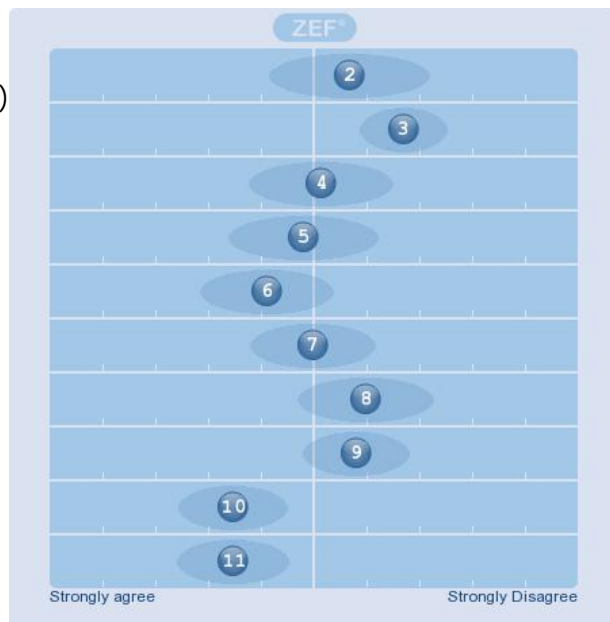
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (13) (N/A: 0)(x=59.9)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (13) (N/A: 0)(x=58.1)

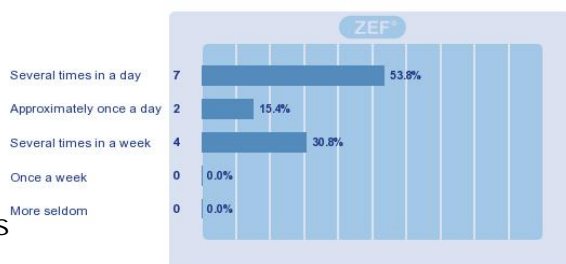
10. We share expertise knowledge in our team (13) (N/A: 0)(x=34.7)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (13) (N/A: 0)(x=34.6)

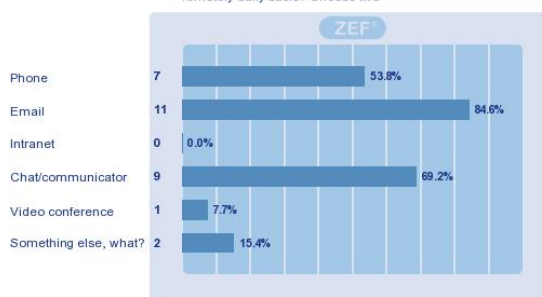
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (13) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

3-5 years

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (20) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (19) (N/A: 0)(x=50)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (19) (N/A: 0)(x=55.3)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (19) (N/A: 0)(x=64.5)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (19) (N/A: 0)(x=49.2)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (19) (N/A: 0)(x=37.8)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (19) (N/A: 0)(x=55.9)

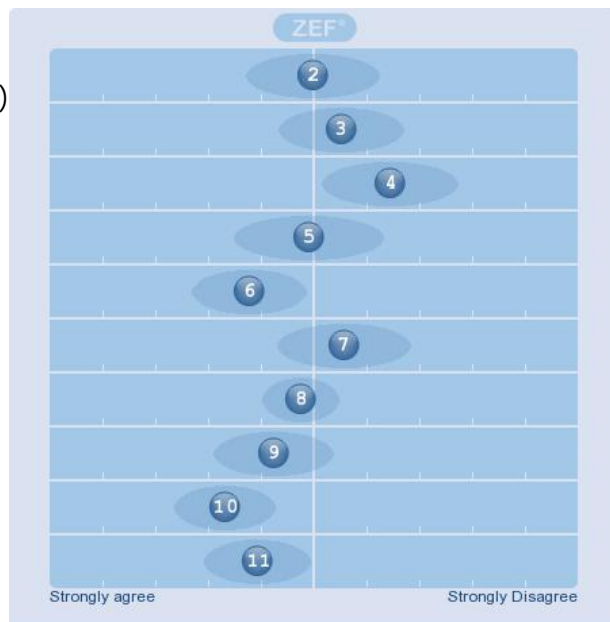
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (19) (N/A: 0)(x=47.6)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (18) (N/A: 1)(x=42.5)

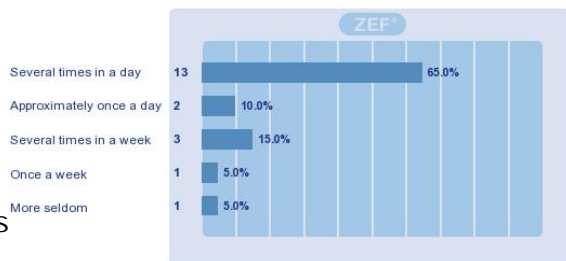
10. We share expertise knowledge in our team (19) (N/A: 0)(x=33.2)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (19) (N/A: 0)(x=39.2)

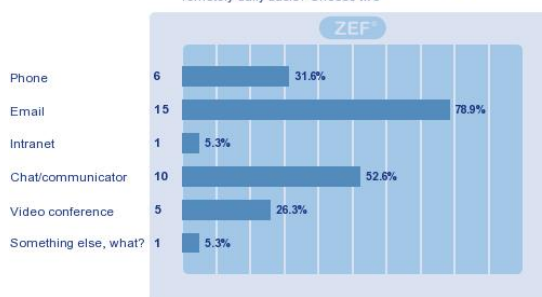
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (19) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

31- over

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (0) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (0) (N/A: 0)(x=0)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (0) (N/A: 0)(x=0)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (0) (N/A: 0)(x=0)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (0) (N/A: 0)(x=0)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (0) (N/A: 0)(x=0)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (0) (N/A: 0)(x=0)

8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (0) (N/A: 0)(x=0)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (0) (N/A: 0)(x=0)

10. We share expertise knowledge in our team (0) (N/A: 0)(x=0)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (0) (N/A: 0)(x=0)

12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (0) (N/A: 0)

B. Communication and intercultural aspect

6-10 years

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (11) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (10) (N/A: 0)(x=55.1)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (10) (N/A: 0)(x=64.9)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (10) (N/A: 0)(x=56)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (10) (N/A: 0)(x=40.1)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (10) (N/A: 0)(x=40)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (10) (N/A: 0)(x=48.1)

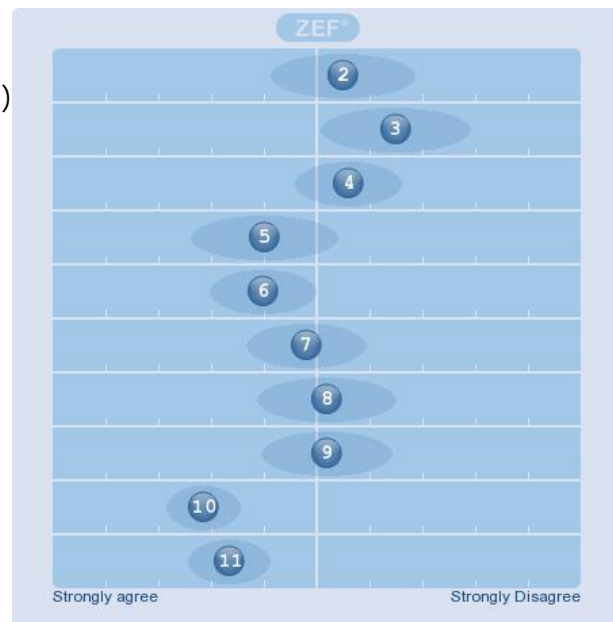
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (10) (N/A: 0)(x=51.8)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (10) (N/A: 1)(x=51.9)

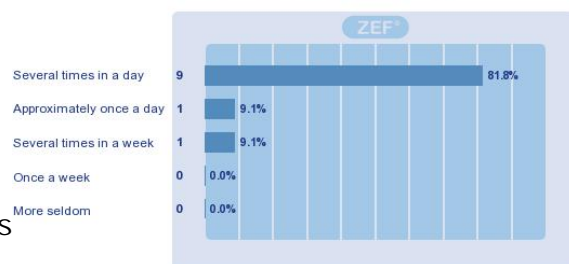
10. We share expertise knowledge in our team (10) (N/A: 0)(x=28.5)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (10) (N/A: 0)(x=33.6)

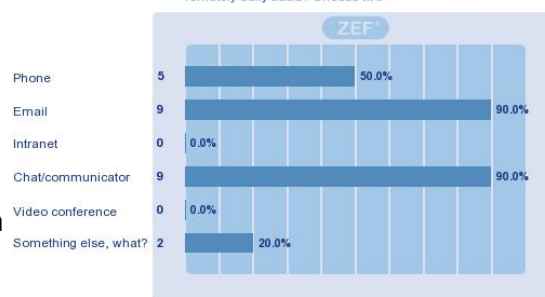
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (10) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Men

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (39) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (37) (N/A: 0)($x=55.7$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (37) (N/A: 0)($x=61.6$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (37) (N/A: 0)($x=62.4$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (37) (N/A: 0)($x=48.9$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (37) (N/A: 0)($x=40.5$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (37) (N/A: 0)($x=55.6$)

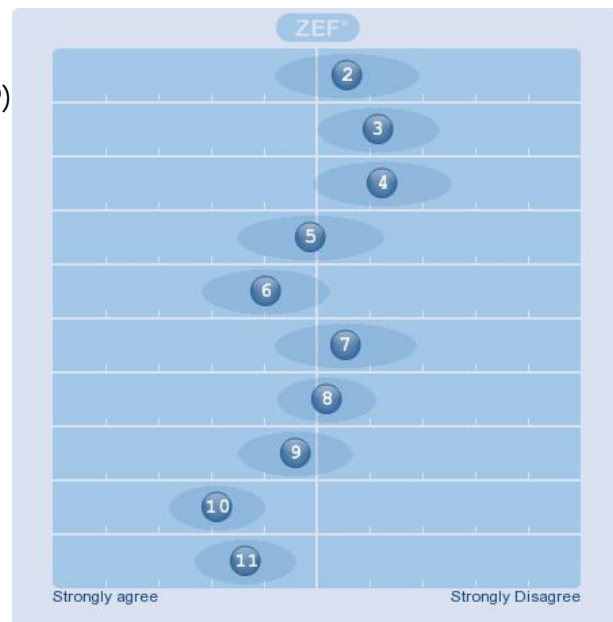
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (37) (N/A: 0)($x=51.9$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (36) (N/A: 0)($x=46$)

10. We share expertise knowledge in our team (37) (N/A: 0)($x=31.2$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (37) (N/A: 0)($x=36.4$)

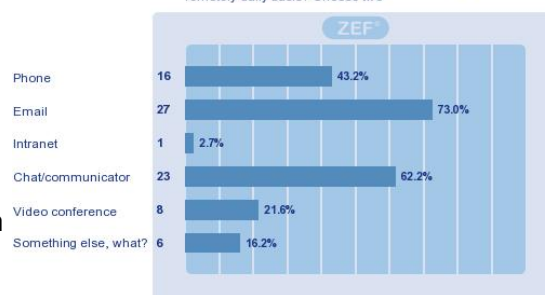
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (37) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Multisite team in Finland

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (19) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (19) (N/A: 0)($x=53.6$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (19) (N/A: 0)($x=61.5$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (19) (N/A: 0)($x=61.2$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (19) (N/A: 0)($x=40.6$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (19) (N/A: 0)($x=44.1$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (19) (N/A: 0)($x=53.8$)

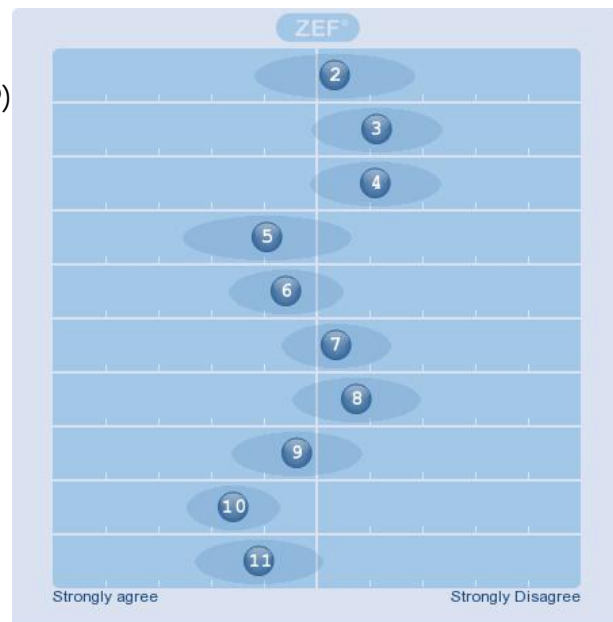
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (19) (N/A: 0)($x=57.6$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (18) (N/A: 2)($x=46.2$)

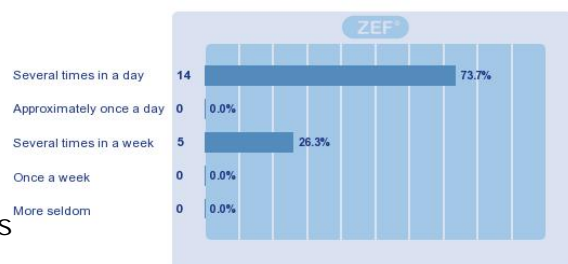
10. We share expertise knowledge in our team (19) (N/A: 0)($x=34.3$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (19) (N/A: 0)($x=39$)

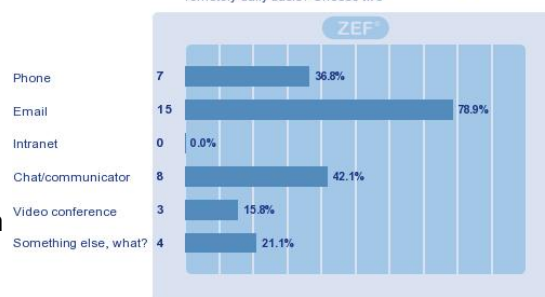
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (19) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Multisite in Finland and abroad

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (32) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (31) (N/A: 0)($x=59.7$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (31) (N/A: 0)($x=64.9$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (31) (N/A: 0)($x=57.8$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (31) (N/A: 0)($x=46.6$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (31) (N/A: 0)($x=38.3$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (31) (N/A: 0)($x=53.7$)

8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (31) (N/A: 0)($x=52.4$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (31) (N/A: 0)($x=51.4$)

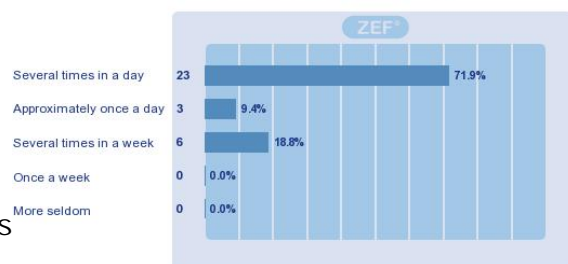
10. We share expertise knowledge in our team (31) (N/A: 0)($x=31.6$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (31) (N/A: 0)($x=30.7$)

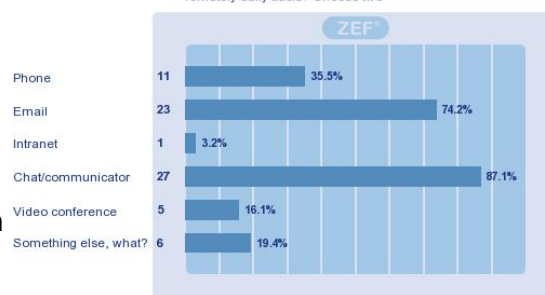
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (31) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Multisite team abroad

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (6) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (5) (N/A: 0)(x=51.5)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (5) (N/A: 0)(x=53)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (5) (N/A: 0)(x=69.2)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (5) (N/A: 0)(x=48.8)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (5) (N/A: 0)(x=27.6)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (5) (N/A: 0)(x=50.5)

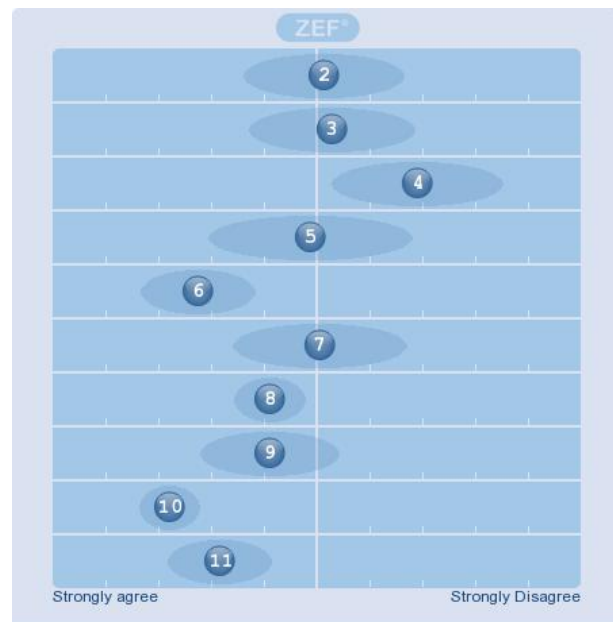
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (5) (N/A: 0)(x=41.1)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (5) (N/A: 0)(x=41.2)

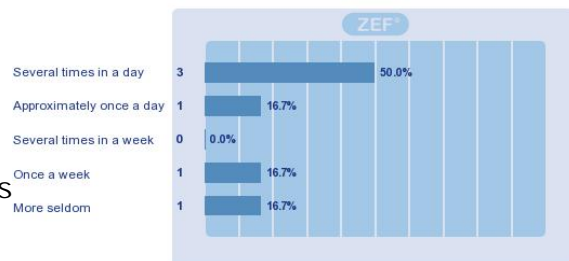
10. We share expertise knowledge in our team (5) (N/A: 0)(x=22.2)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (5) (N/A: 0)(x=31.7)

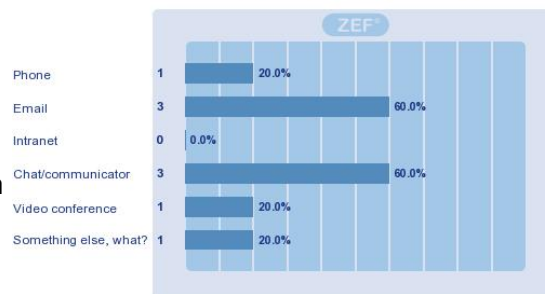
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (5) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Women

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (26) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (25) (N/A: 0)(x=58.4)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (25) (N/A: 0)(x=64.4)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (25) (N/A: 0)(x=56.2)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (25) (N/A: 0)(x=39.6)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (25) (N/A: 0)(x=40)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (25) (N/A: 0)(x=50)

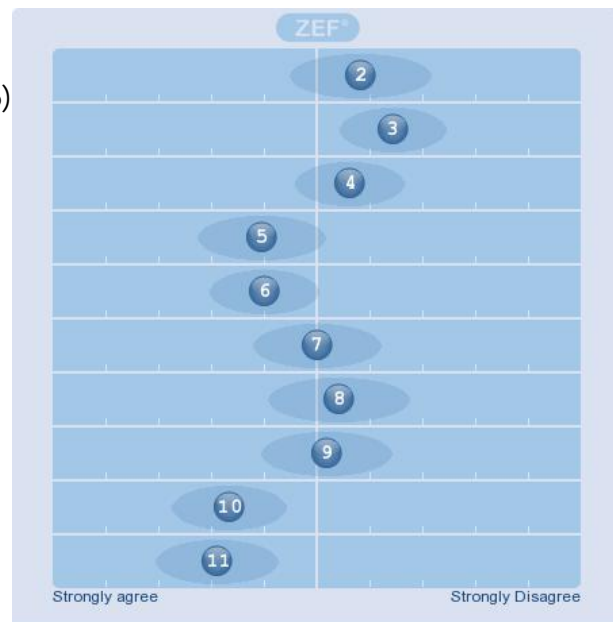
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (25) (N/A: 0)(x=54.3)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (25) (N/A: 3)(x=52)

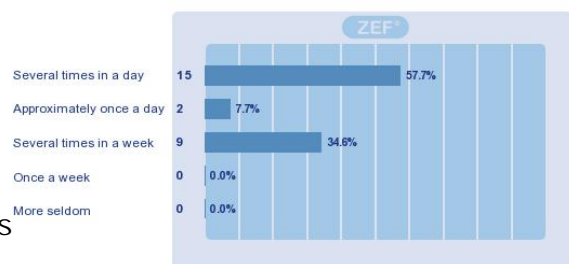
10. We share expertise knowledge in our team (25) (N/A: 0)(x=33.3)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (25) (N/A: 0)(x=31.1)

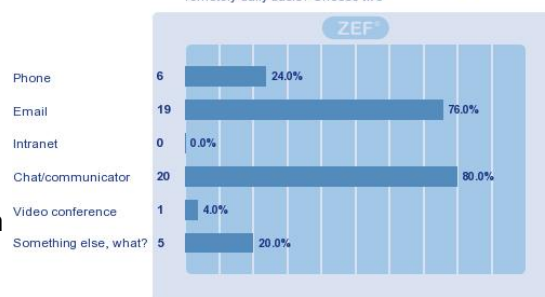
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (25) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Team in Finland

1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)? (6) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with his/her subordinates as much as a manager who is working in close distance (5) (N/A: 0)($x=51.7$)

3. Remote manager can listen to his/her subordinates in a same way as a manager who is working in close distance (5) (N/A: 0)($x=56.5$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and his/her subordinate works fine by using technical methods only (5) (N/A: 0)($x=52.5$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (5) (N/A: 0)($x=41$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (5) (N/A: 0)($x=43.6$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (5) (N/A: 0)($x=54.7$)

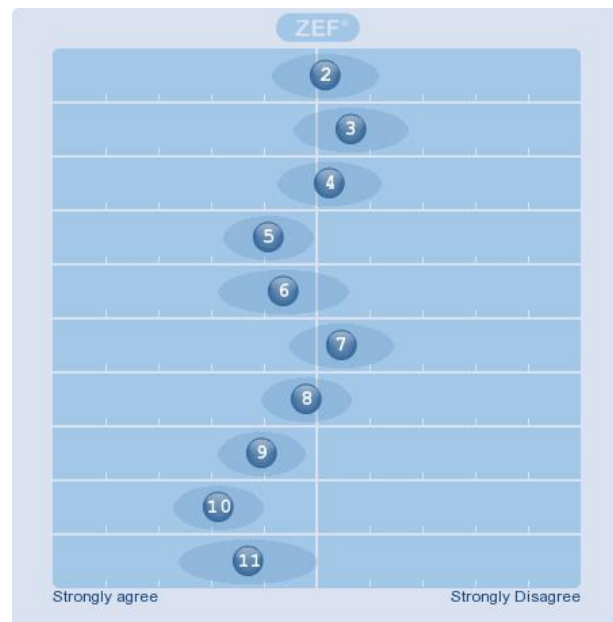
8. The message is understood correctly although the remote manager and the subordinate do not meet face to face (5) (N/A: 0)($x=48.1$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (5) (N/A: 1)($x=39.5$)

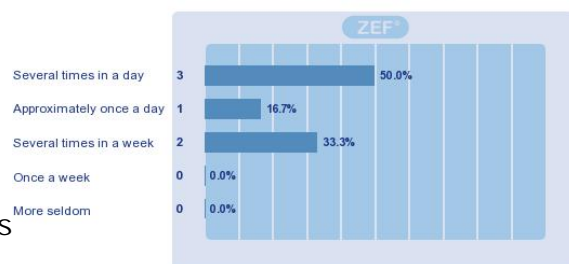
10. We share expertise knowledge in our team (5) (N/A: 0)($x=31.5$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (5) (N/A: 0)($x=36.9$)

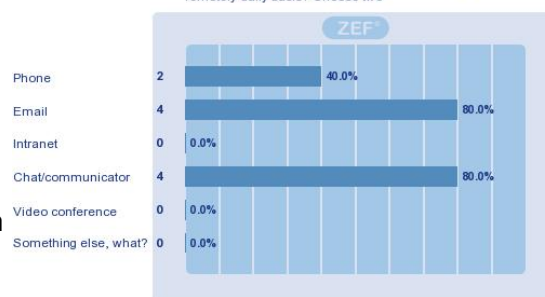
12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two (5) (N/A: 0)



1. How often do you communicate with your subordinates/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)?



12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two



Choice Comments

12. Which method you prefer most when managing teams remotely daily basis? Choose two

Something else, what?

- Daily Scrums through Live Meeting using web cam
- Live Meeting
- Live Meeting
- Live meeting
- LiveMeeting
- LiveMeeting
- LiveMeeting
- Livemeeting, Jira Atlassian
- conference call
- live meeting
- live meeting, F2F start meetings

C. Building trust and authorization

All

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (62) (N/A: 0)(x=46.8)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (62) (N/A: 0)(x=44.8)

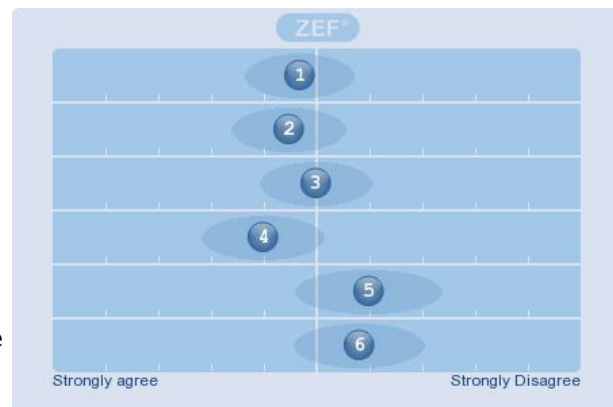
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (62) (N/A: 0)(x=50)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (62) (N/A: 1)(x=39.8)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (62) (N/A: 0)(x=59.8)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (62) (N/A: 0)(x=58)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (44) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (55)
(N/A: 0)(x=47.3)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (55) (N/A: 0)(x=44.4)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (55) (N/A: 0)(x=48.3)

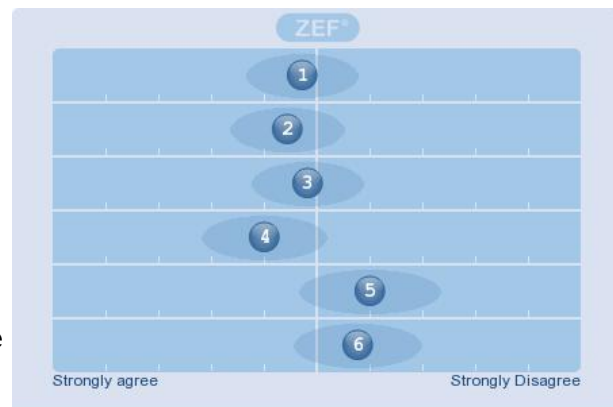
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (55) (N/A: 1)(x=40.1)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (55)
(N/A: 0)(x=60.1)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (55) (N/A: 0)(x=57.9)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (41)
(N/A: 0)

Project Managers in Finland



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (7) (N/A: 0)(x=42.5)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (7) (N/A: 0)(x=47.9)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (7) (N/A: 0)(x=63)

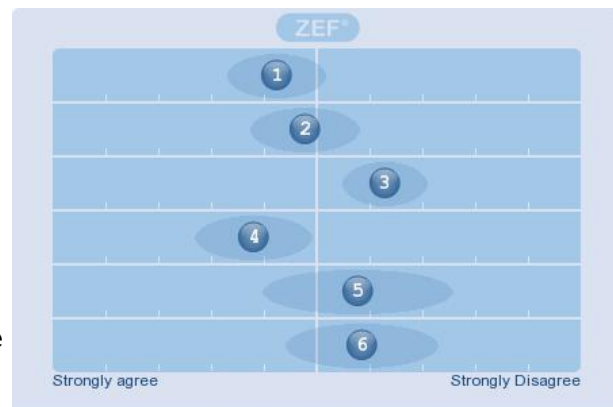
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (7) (N/A: 0)(x=38)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (7) (N/A: 0)(x=57.9)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (7) (N/A: 0)(x=58.5)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)

Project Managers outside Finland



C. Building trust and authorization

0-2 years

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (18)
(N/A: 0)(x=45.3)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (18) (N/A: 0)(x=45)

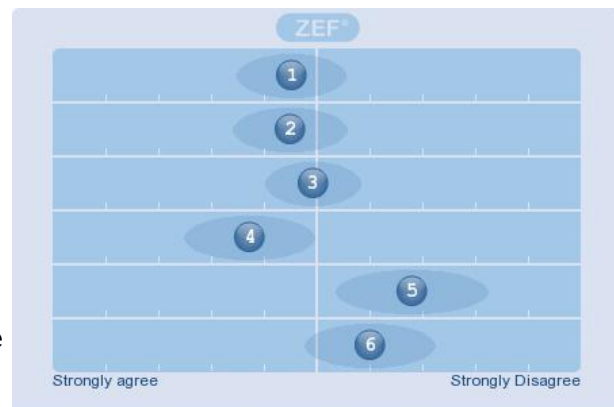
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (18) (N/A: 0)(x=49.2)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (18) (N/A: 0)(x=37.4)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (18)
(N/A: 0)(x=68.1)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (18) (N/A: 0)(x=60.1)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (11)
(N/A: 0)



C. Building trust and authorization

11-20 years

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (13) (N/A: 0)(x=59.2)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (13) (N/A: 0)(x=54.6)

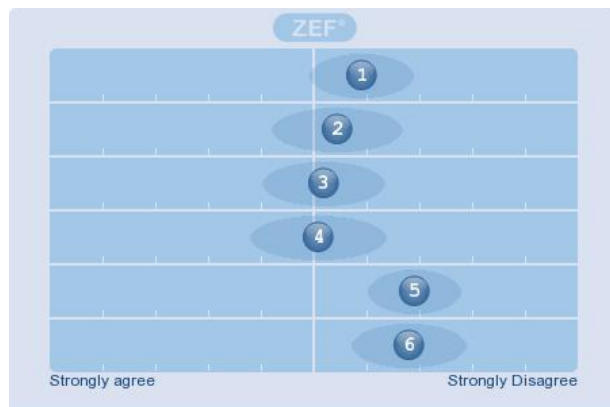
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (13) (N/A: 0)(x=51.9)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (13) (N/A: 0)(x=50.9)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (13) (N/A: 0)(x=69)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (13) (N/A: 0)(x=68)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (7) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

3-5 years

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (19) (N/A: 0)(x=41.1)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (19) (N/A: 0)(x=39)

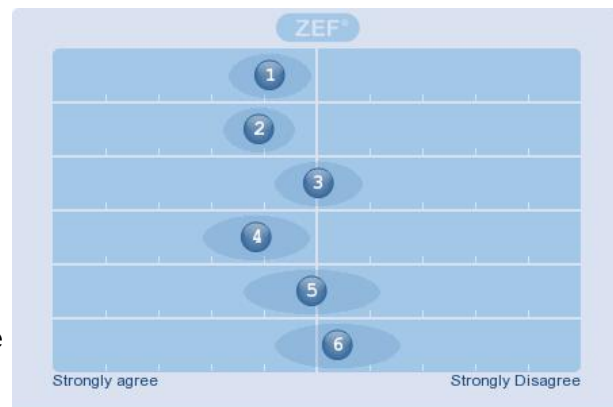
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (19) (N/A: 0)(x=50.3)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (19) (N/A: 1)(x=38.6)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (19) (N/A: 0)(x=49.2)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (19) (N/A: 0)(x=53.9)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (15) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

31- over

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (0)
(N/A: 0)(x=0)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (0) (N/A: 0)(x=0)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (0) (N/A: 0)(x=0)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (0) (N/A: 0)(x=0)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (0)
(N/A: 0)(x=0)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (0)
(N/A: 0)(x=0)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (0) (N/A: 0)

C. Building trust and authorization

6-10 years

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (10) (N/A: 0)(x=42.5)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (10) (N/A: 0)(x=44.5)

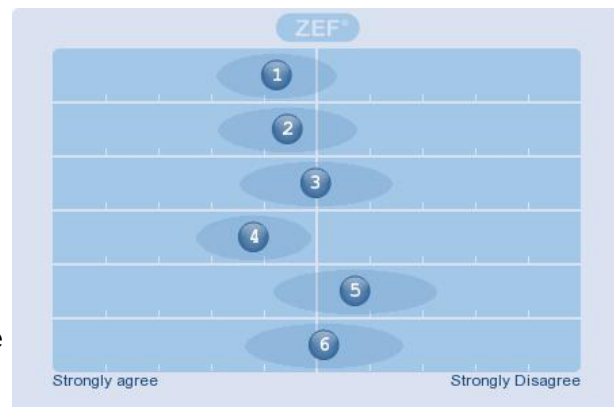
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (10) (N/A: 0)(x=49.9)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (10) (N/A: 0)(x=38)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (10) (N/A: 0)(x=57.4)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (10) (N/A: 0)(x=51.5)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (9) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

Men

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (37) (N/A: 0)(x=46.2)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (37) (N/A: 0)(x=45.9)

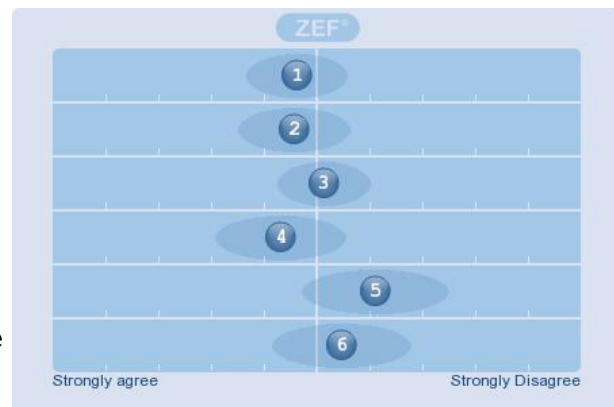
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (37) (N/A: 0)(x=51.4)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (37) (N/A: 0)(x=43.2)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (37) (N/A: 0)(x=61)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (37) (N/A: 0)(x=54.6)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (23) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (19)
(N/A: 0)(x=46.9)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (19) (N/A: 0)(x=47.6)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (19) (N/A: 0)(x=55.2)

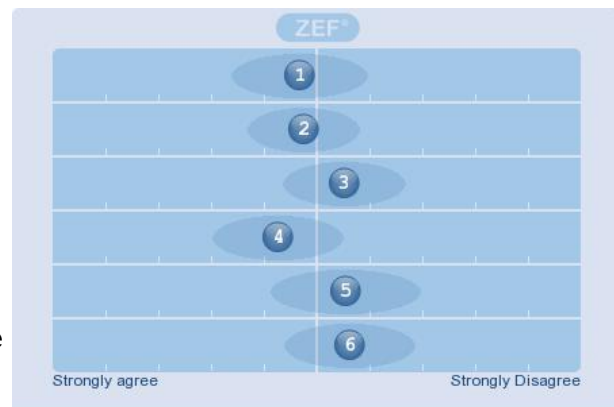
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (19) (N/A: 0)(x=42.8)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (19)
(N/A: 0)(x=55.5)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (19) (N/A: 0)(x=56.2)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (13)
(N/A: 0)

Multisite team in Finland



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (31) (N/A: 0)(x=47)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (31) (N/A: 0)(x=46.3)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (31) (N/A: 0)(x=44.8)

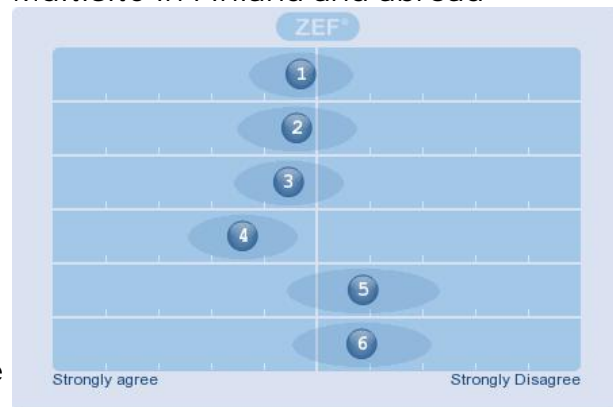
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (31) (N/A: 1)(x=35.9)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (31) (N/A: 0)(x=58.8)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (31) (N/A: 0)(x=58.5)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (24) (N/A: 0)

Multisite in Finland and abroad



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (5)
(N/A: 0)(x=41.1)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (5) (N/A: 0)(x=33.9)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (5) (N/A: 0)(x=61.4)

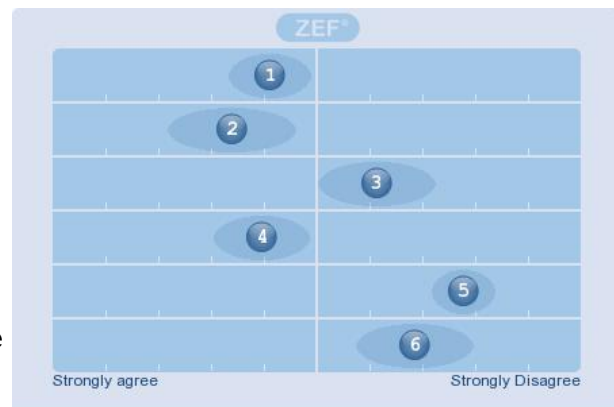
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (5) (N/A: 0)(x=39.6)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (5)
(N/A: 0)(x=77.9)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (5)
(N/A: 0)(x=68.7)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)

Multisite abroad



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (25)
(N/A: 0)(x=47.6)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (25) (N/A: 0)(x=43.2)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (25) (N/A: 0)(x=47.9)

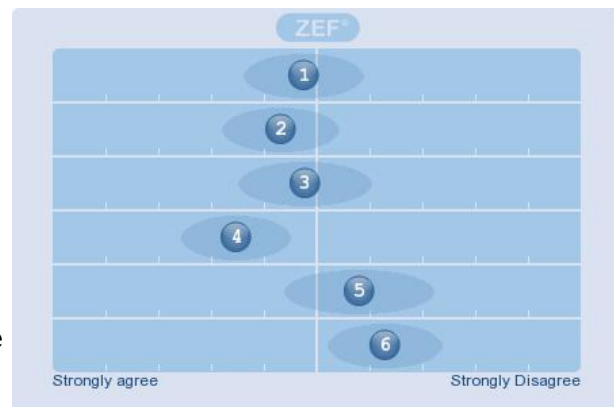
4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (25) (N/A: 1)(x=34.7)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (25)
(N/A: 0)(x=58)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (25) (N/A: 0)(x=62.9)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (21)
(N/A: 0)

Women



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (5)
(N/A: 0)(x=44.5)

2. Remote manager and his/her subordinate are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (5) (N/A: 0)(x=33)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and his/her subordinate meet seldom (5) (N/A: 0)(x=51.3)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (5) (N/A: 0)(x=40.5)

5. I am allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (5)
(N/A: 0)(x=58.8)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (5)
(N/A: 0)(x=47.5)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)

Team in Finland



Average points

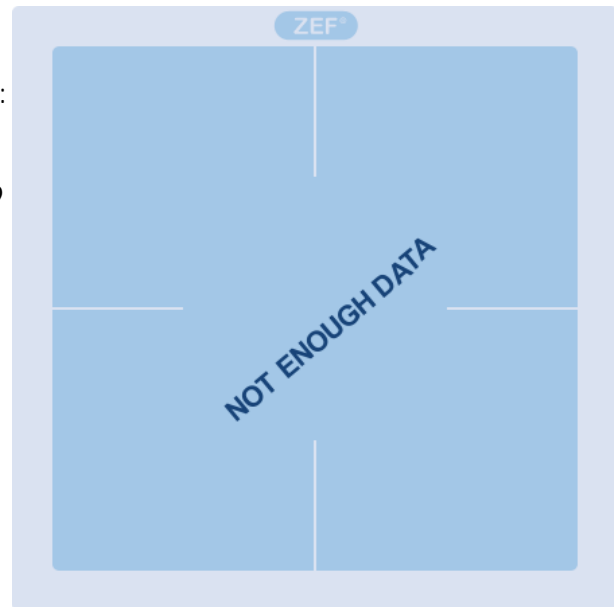
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=48.6$ (25.5))

C. Building trust and authorization (1D: $x=49.9$ (24.3))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=49.1$ (25))



Project Managers in Finland

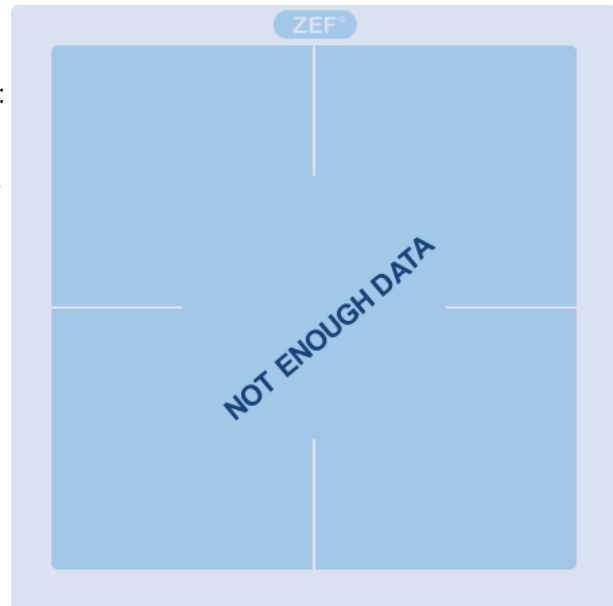
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=48.9$ (26))

C. Building trust and authorization (1D: $x=49.7$ (24))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=49.2$ (25.1))



Project Managers outside Finland

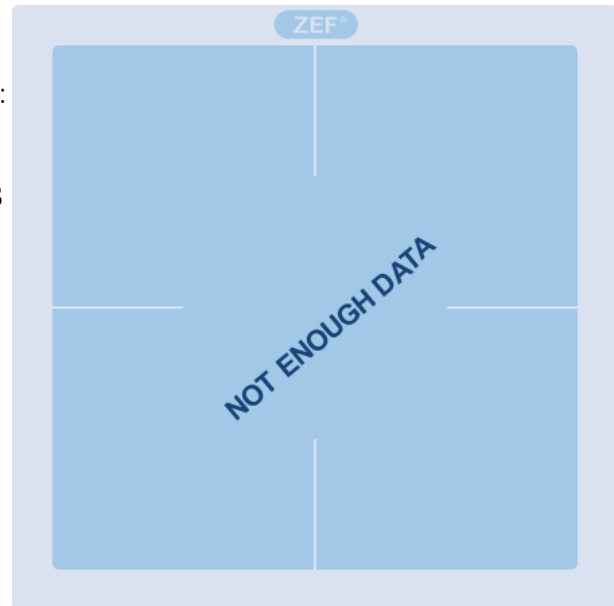
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: x=46.4 (25))

C. Building trust and authorization (1D: x=51.3 (25))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=48.2 (25))



0-2 years

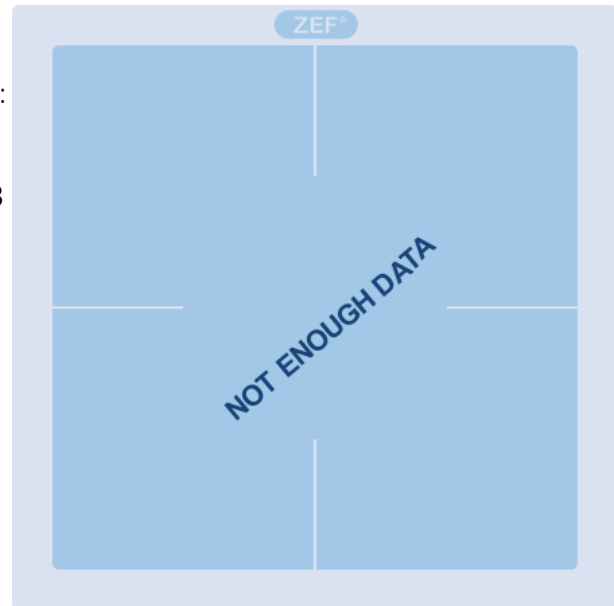
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: x=50.1 (27))

C. Building trust and authorization (1D: x=50.8 (25))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=50.4 (26.5))



11-20 years

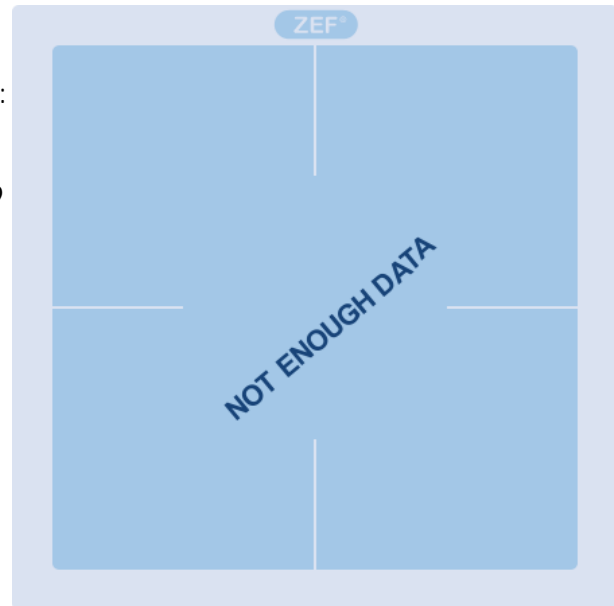
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=50.2$ (26))

C. Building trust and authorization (1D: $x=58.9$ (23))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=53.5$ (25))



3-5 years

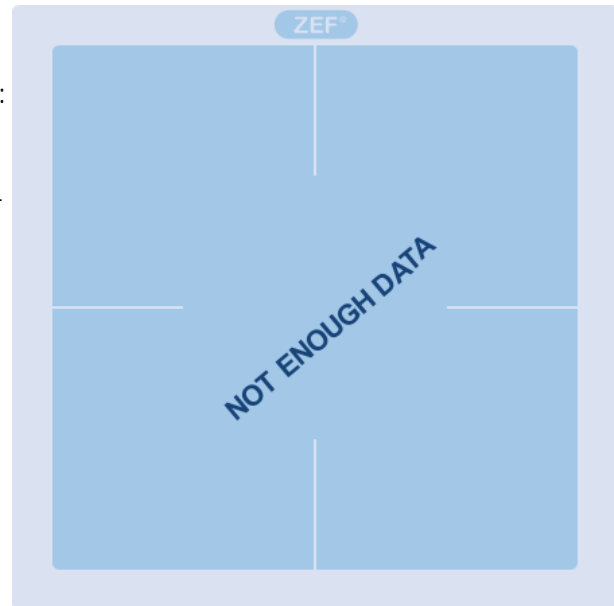
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=47.6$ (24))

C. Building trust and authorization (1D: $x=45.4$ (20))

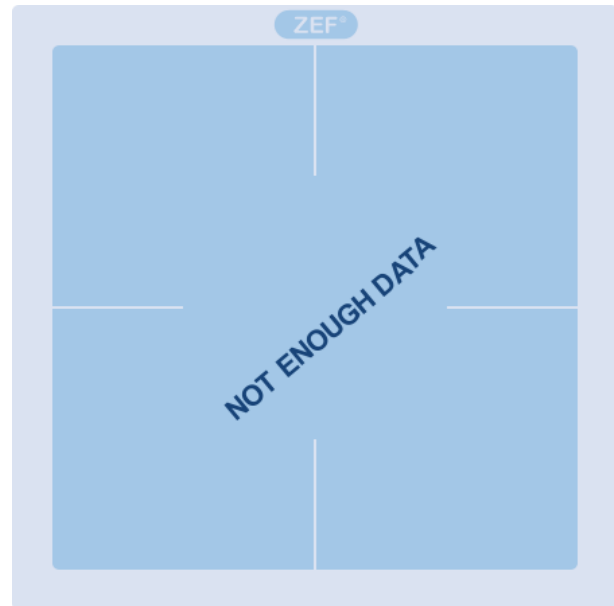
D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=46.8$ (22.9))



31- over

- A. Background information
 - B. Communication and intercultural aspect
 - C. Building trust and authorization
 - D. Pros, cons and improvements
- =. Arvioinnin keskiarvo



6-10 years

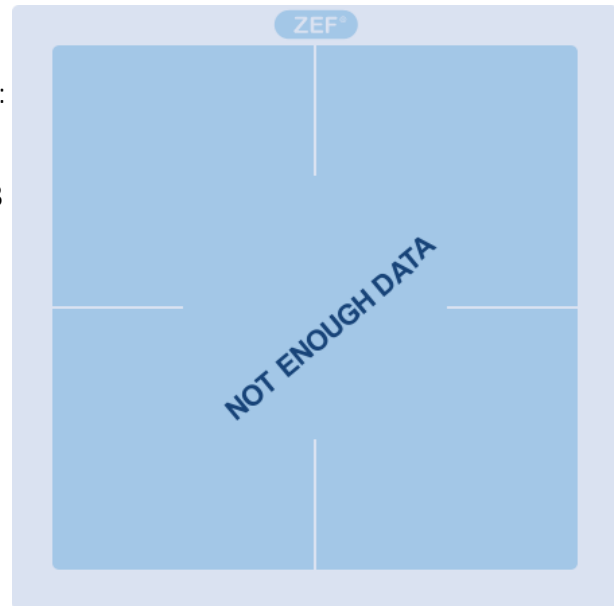
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: x=46.9 (25))

C. Building trust and authorization (1D: x=47.3 (27))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=47.1 (25.4))



Men

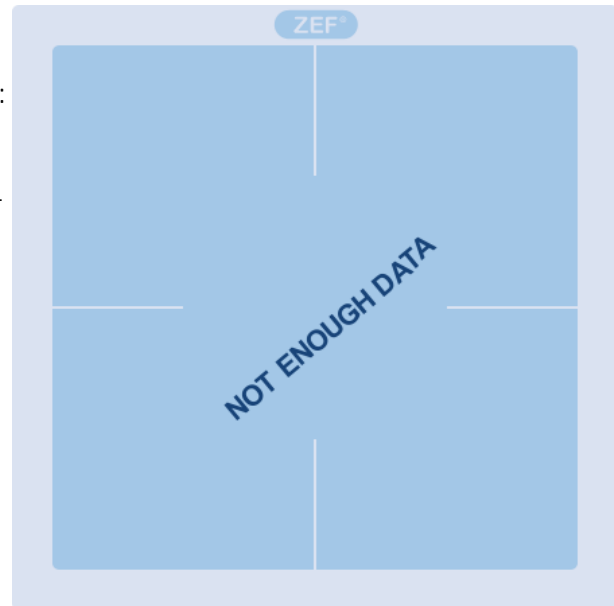
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: x=49 (26))

C. Building trust and authorization (1D: x=50.4 (24))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=49.5 (24.8))



Multisite team in Finland

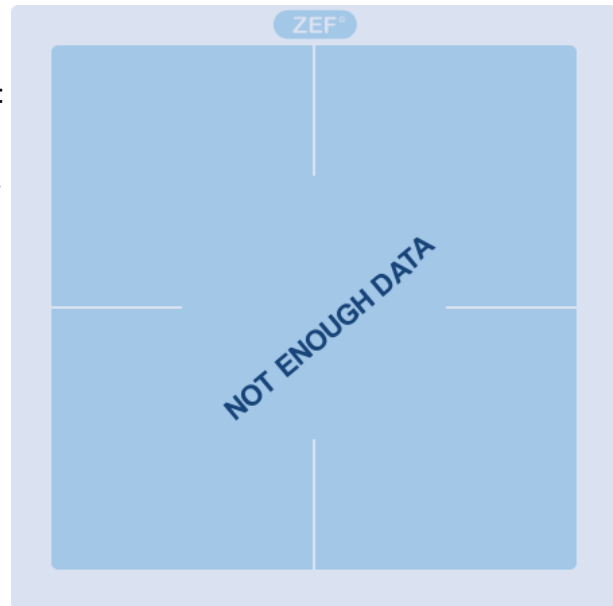
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: x=49.2 (26))

C. Building trust and authorization (1D: x=50.7 (25))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=49.8 (25.6))



Multisite Finland and abroad

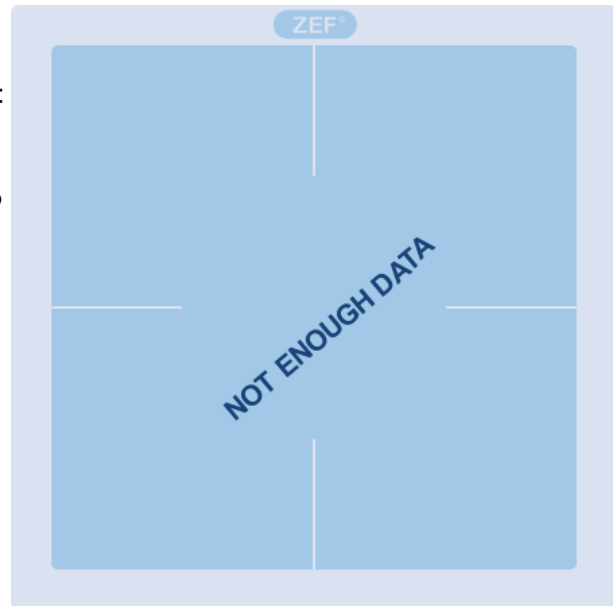
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=48.7$ (26))

C. Building trust and authorization (1D: $x=48.6$ (25))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=48.7$ (25.4))



Multisite abroad

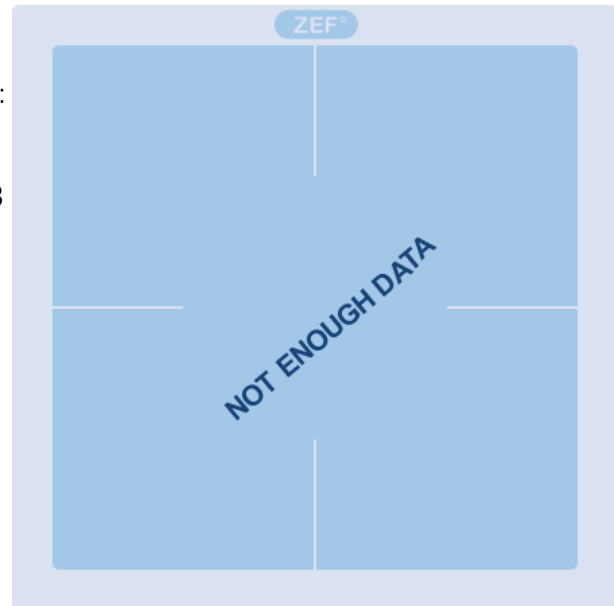
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=43.7$ (28))

C. Building trust and authorization (1D: $x=53.8$ (25))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=47.5$ (27.1))



Women

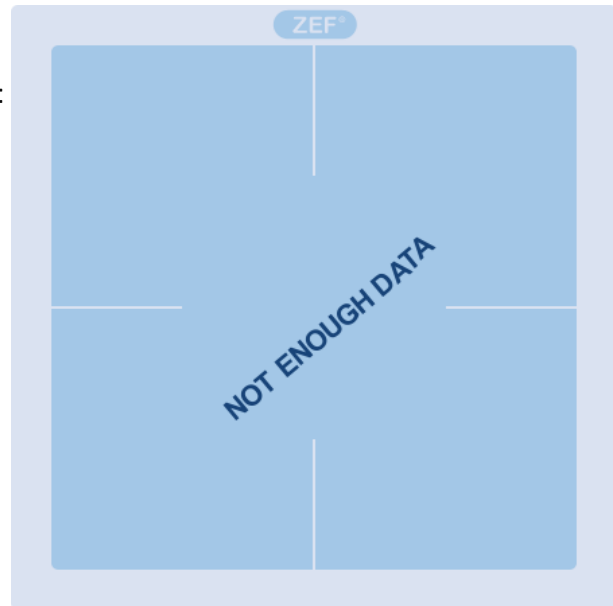
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=47.9$ (26))

C. Building trust and authorization (1D: $x=49.1$ (25))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=48.4$ (25.4))



Team in Finland

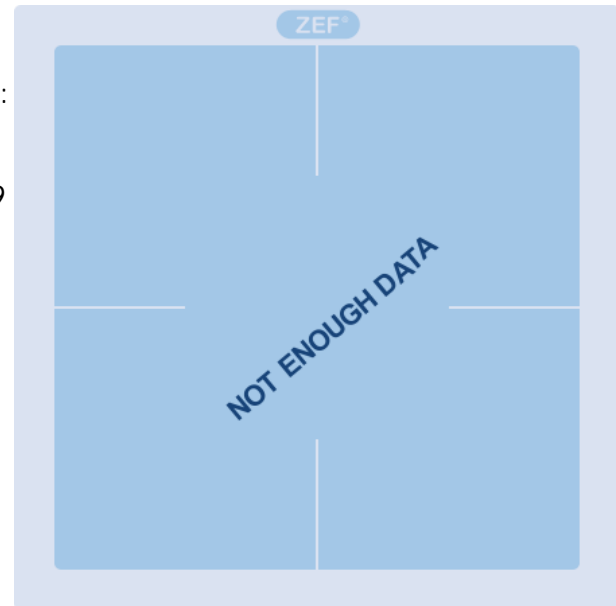
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: x=45.7 (20))

C. Building trust and authorization (1D: x=45.9 (22))

D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=45.8 (20.5))



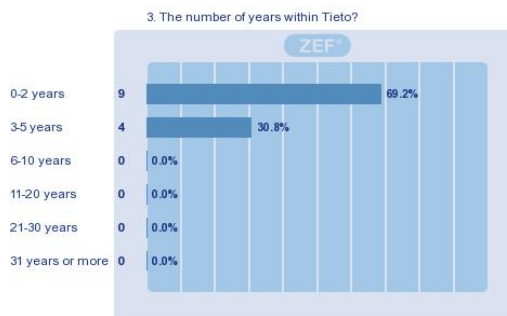
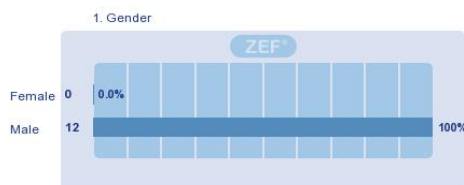
LIITE 4: Monivalintakyselyn vastaukset (projektiryhmän jäsenet ulkomailla)

Name	Qty	Answering (%)	Answered (%)
Team members Lithuania	21	13 (61.9)	6 (28.6)
Team members Poland	0	0 (0)	0 (0)
0-2 vuotta	9	9 (100.0)	4 (44.4)
3-5 vuotta	4	4 (100.0)	2 (50.0)
Miehet	12	12 (100.0)	5 (41.7)
Total	21	13 (61.9)	6 (28.6)

A. Background information

1. Gender (13) (N/A: 1)
2. Year of birth (12) (N/A: 0)
3. The number of years within Tieto? (13)
(N/A: 0)
4. How many people are in the same project team with you? (11) (N/A: 0)

All



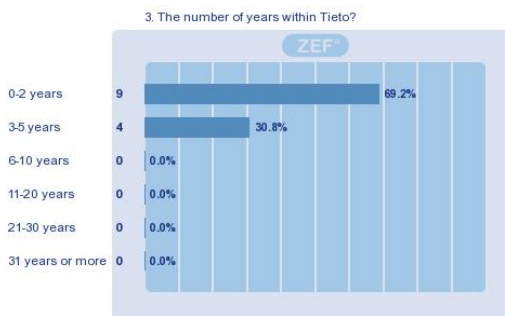
2. Year of birth
 Answer Count: 12
 Minimum: 0.0
 Maximum: 1986.0
 Sum: 19827.0
 Average: 1652.3

4. How many people are in the same project team with you?
 Answer Count: 11
 Minimum: 0.0
 Maximum: 20.0
 Sum: 90.0
 Average: 8.2

A. Background information

1. Gender (13) (N/A: 1)
2. Year of birth (12) (N/A: 0)
3. The number of years within Tieto? (13)
(N/A: 0)
4. How many people are in the same project team with you? (11) (N/A: 0)

Team members Lithuania



2. Year of birth

Answer Count: 12

Minimum: 0.0

Maximum: 1986.0

Sum: 19827.0

Average: 1652.3

4. How many people are in the same project team with you?

Answer Count: 11

Minimum: 0.0

Maximum: 20.0

Sum: 90.0

Average: 8.2

A. Background information

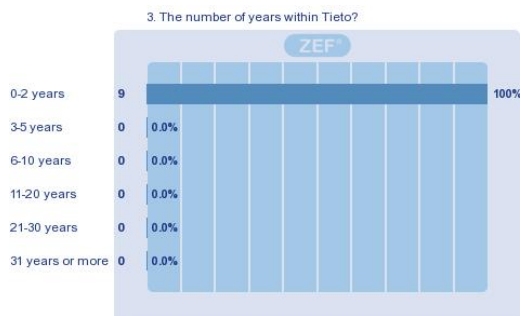
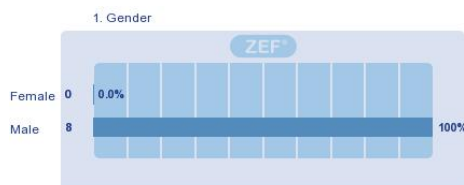
Team members Poland

1. Gender (0) (N/A: 0)
2. Year of birth (0) (N/A: 0)
3. The number of years within Tieto? (0) (N/A: 0)
4. How many people are in the same project team with you? (0) (N/A: 0)

A. Background information

1. Gender (9) (N/A: 1)
2. Year of birth (9) (N/A: 0)
3. The number of years within Tieto? (9) (N/A: 0)
4. How many people are in the same project team with you? (7) (N/A: 0)

0-2 years



2. Year of birth

Answer Count: 9

Minimum: 0.0

Maximum: 1986.0

Sum: 13888.0

Average: 1543.1

4. How many people are in the same project team with you?

Answer Count: 7

Minimum: 0.0

Maximum: 20.0

Sum: 61.0

Average: 8.7

A. Background information

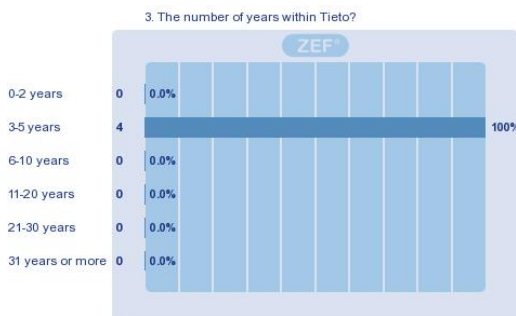
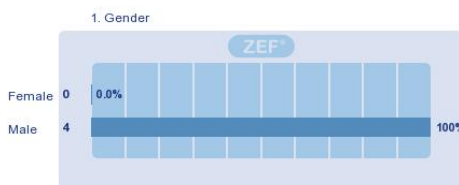
1. Gender (4) (N/A: 0)

2. Year of birth (3) (N/A: 0)

3. The number of years within Tieto? (4) (N/A: 0)

4. How many people are in the same project team with you? (4) (N/A: 0)

3-5 years



2. Year of birth

Answer Count: 3

Minimum: 1973.0

Maximum: 1983.0

Sum: 5939.0

Average: 1979.7

4. How many people are in the same project team with you?

Answer Count: 4

Minimum: 5.0

Maximum: 10.0

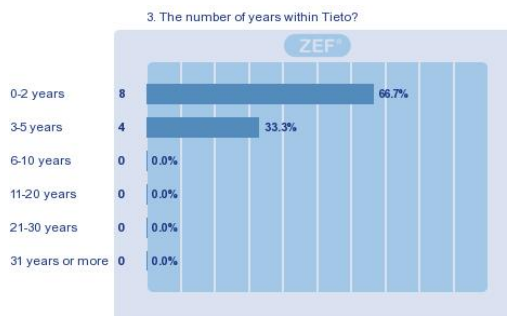
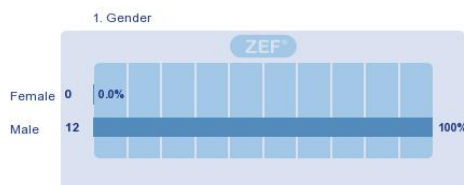
Sum: 29.0

Average: 7.3

A. Background information

1. Gender (12) (N/A: 0)
2. Year of birth (11) (N/A: 0)
3. The number of years within Tieto? (12)
(N/A: 0)
4. How many people are in the same project team with you? (10) (N/A: 0)

Men



2. Year of birth

Answer Count: 11

Minimum: 0.0

Maximum: 1986.0

Sum: 19827.0

Average: 1802.5

4. How many people are in the same project team with you?

Answer Count: 10

Minimum: 0.0

Maximum: 20.0

Sum: 84.0

Average: 8.4

B. Communication and intercultural aspect

All

1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc) (6) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance (6) (N/A: 0)($x=16.8$)

3. Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance (6) (N/A: 0)($x=31.5$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only (6) (N/A: 0)($x=17.5$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (6) (N/A: 0)($x=19.7$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (6) (N/A: 0)($x=14$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (6) (N/A: 0)($x=53.5$)

8. The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face (6) (N/A: 0)($x=28.7$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (6) (N/A: 1)($x=35$)

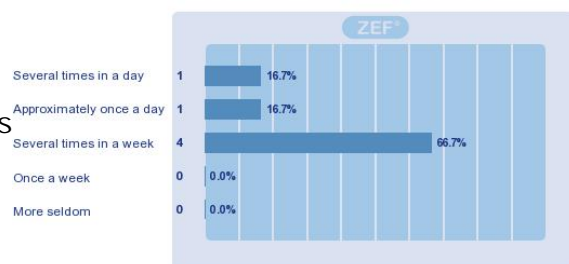
10. We share expertise knowledge in our team (6) (N/A: 0)($x=35.4$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (6) (N/A: 0)($x=38$)

12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two (6) (N/A: 0)



1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)



12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc) (6) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance (6) (N/A: 0)($x=16.8$)

3. Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance (6) (N/A: 0)($x=31.5$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only (6) (N/A: 0)($x=17.5$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (6) (N/A: 0)($x=19.7$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (6) (N/A: 0)($x=14$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (6) (N/A: 0)($x=53.5$)

8. The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face (6) (N/A: 0)($x=28.7$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (6) (N/A: 1)($x=35$)

10. We share expertise knowledge in our team (6) (N/A: 0)($x=35.4$)

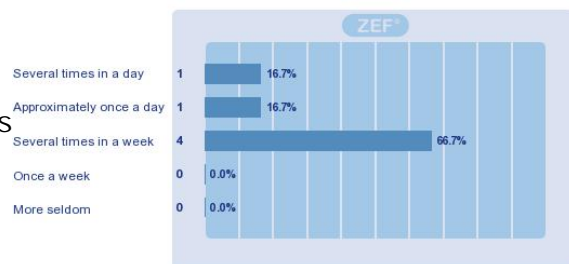
11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (6) (N/A: 0)($x=38$)

12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two (6) (N/A: 0)

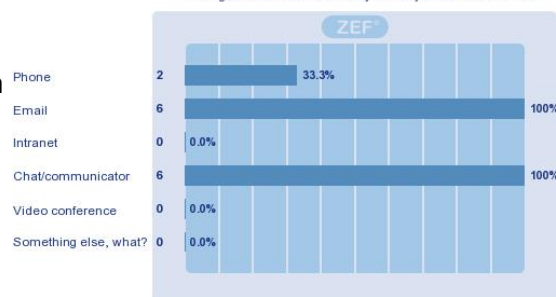
Team members Lithuania



1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)



12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Team members Poland

1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc) (0) (N/A: 0)
2. Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance (0) (N/A: 0)(x=0)
3. Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance (0) (N/A: 0)(x=0)
4. Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only (0) (N/A: 0)(x=0)
5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (0) (N/A: 0)(x=0)
6. Having remote meetings with technical devices works fine (0) (N/A: 0)(x=0)
7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (0) (N/A: 0)(x=0)
8. The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face (0) (N/A: 0)(x=0)
9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (0) (N/A: 0)(x=0)
10. We share expertise knowledge in our team (0) (N/A: 0)(x=0)
11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (0) (N/A: 0)(x=0)
12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two (0) (N/A: 0)

B. Communication and intercultural aspect

0-2 years

1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc) (4) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance (4) (N/A: 0)($x=19.4$)

3. Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance (4) (N/A: 0)($x=41.7$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only (4) (N/A: 0)($x=24.7$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (4) (N/A: 0)($x=26.5$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (4) (N/A: 0)($x=18.4$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (4) (N/A: 0)($x=55.8$)

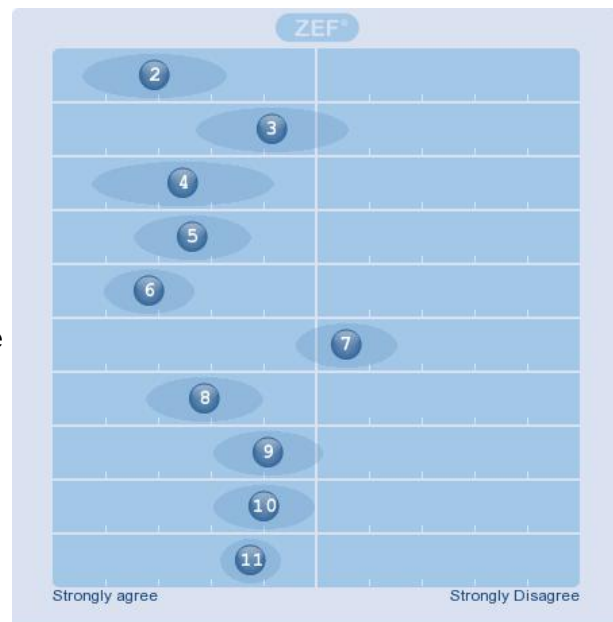
8. The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face (4) (N/A: 0)($x=28.8$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (4) (N/A: 1)($x=40.9$)

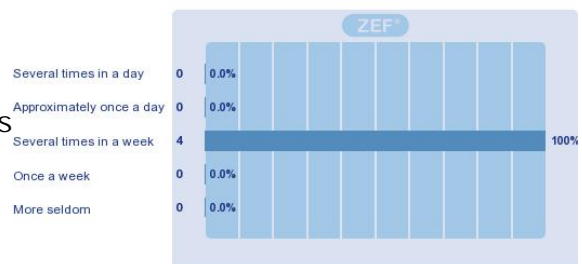
10. We share expertise knowledge in our team (4) (N/A: 0)($x=40$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (4) (N/A: 0)($x=37.6$)

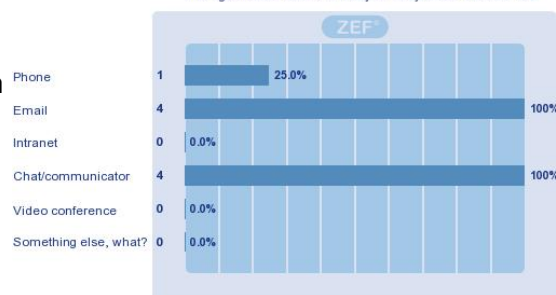
12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two (4) (N/A: 0)



1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)



12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

3-5 years

1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc) (2) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance (2) (N/A: 0)($x=11.5$)

3. Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance (2) (N/A: 0)($x=11$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only (2) (N/A: 0)($x=3.1$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (2) (N/A: 0)($x=6$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (2) (N/A: 0)($x=5.4$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (2) (N/A: 0)($x=49$)

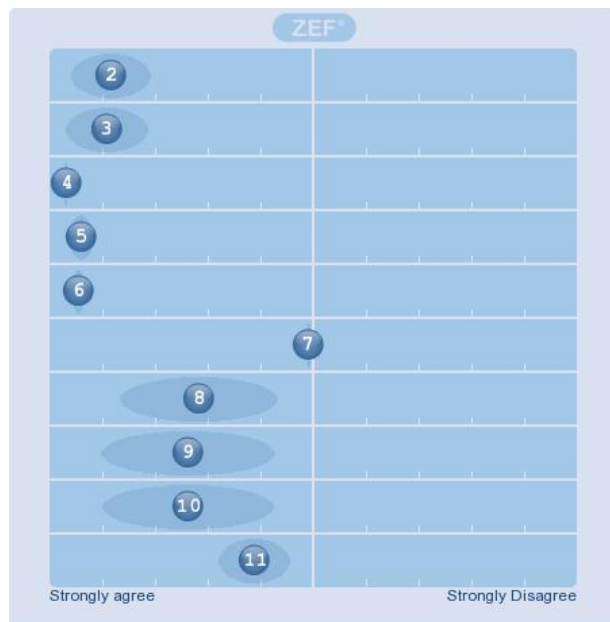
8. The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face (2) (N/A: 0)($x=28.3$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (2) (N/A: 0)($x=26.2$)

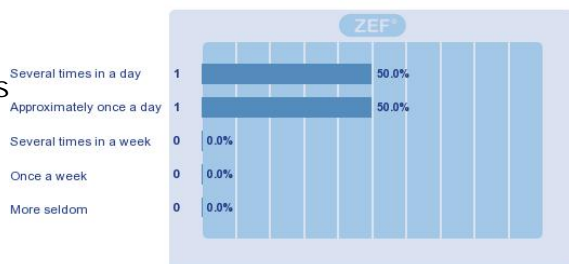
10. We share expertise knowledge in our team (2) (N/A: 0)($x=26.2$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (2) (N/A: 0)($x=38.8$)

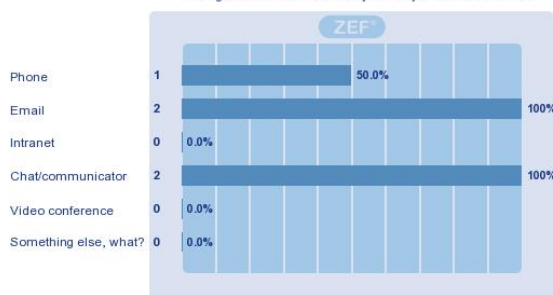
12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two (2) (N/A: 0)



1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)



12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two



B. Communication and intercultural aspect

Men

1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc) (5) (N/A: 0)

2. Remote manager communicates with me as much as a manager who is working in close distance (5) (N/A: 0)($x=19.8$)

3. Remote manager can listen to me in a same way as a manager who is working in close distance (5) (N/A: 0)($x=22.5$)

4. Person-to-person discussion between a remote manager and me works fine by using technical methods only (5) (N/A: 0)($x=5.7$)

5. Informing about daily issues works fine by using technical methods only (5) (N/A: 0)($x=13.7$)

6. Having remote meetings with technical devices works fine (5) (N/A: 0)($x=8.2$)

7. Forming a virtually transmitted message does not take more time than a message that is provided face to face (5) (N/A: 0)($x=56.5$)

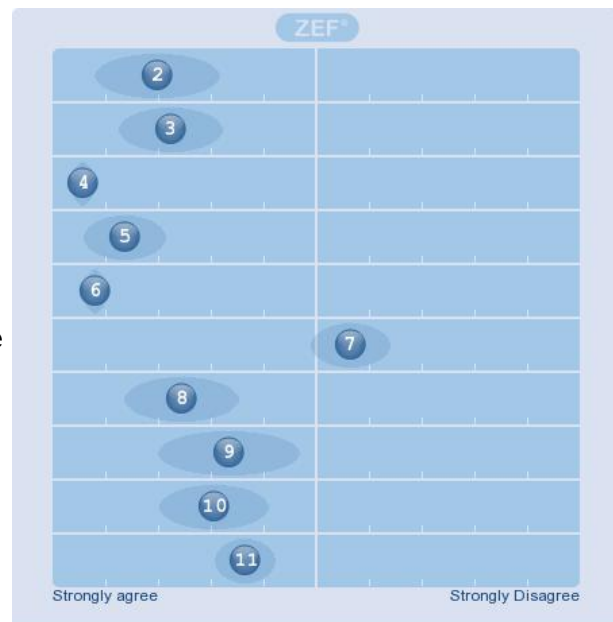
8. The message is understood correctly although the remote manager and I do not meet face to face (5) (N/A: 0)($x=24.5$)

9. The impact of different cultures in my team improves our results and makes us challenge us in a good way (5) (N/A: 1)($x=33.6$)

10. We share expertise knowledge in our team (5) (N/A: 0)($x=30.5$)

11. We collect "Lessons learned" in our team after every project (5) (N/A: 0)($x=36.5$)

12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two (5) (N/A: 0)



1. How often does the project manager in Finland communicate with you/team members with some technical device (phone, email, chat/communicator, video conference etc)



12. Which method you prefer most when the project manager manages his/her team remotely on daily basis? Choose two



C. Building trust and authorization

All

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (6) (N/A: 0)(x=16.2)

2. Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (6) (N/A: 0)(x=18.1)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom (6) (N/A: 0)(x=22.8)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (6) (N/A: 1)(x=21.6)

5. My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (6) (N/A: 0)(x=35.6)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (6) (N/A: 0)(x=34.2)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (6) (N/A: 0)(x=16.2)

2. Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (6) (N/A: 0)(x=18.1)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom (6) (N/A: 0)(x=22.8)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (6) (N/A: 1)(x=21.6)

5. My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (6) (N/A: 0)(x=35.6)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (6) (N/A: 0)(x=34.2)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)

Team members Lithuania



C. Building trust and authorization

Team members Poland

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (0) (N/A: 0)(x=0)

2. Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (0) (N/A: 0)(x=0)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom (0) (N/A: 0)(x=0)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (0) (N/A: 0)(x=0)

5. My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (0) (N/A: 0)(x=0)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (0) (N/A: 0)(x=0)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (0) (N/A: 0)

C. Building trust and authorization

0-2 years

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (4) (N/A: 0)(x=12)

2. Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (4) (N/A: 0)(x=20.2)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom (4) (N/A: 0)(x=19.9)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (4) (N/A: 1)(x=22.7)

5. My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (4) (N/A: 0)(x=18)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (4) (N/A: 0)(x=38.5)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

3-5 years

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (2) (N/A: 0)(x=24.6)

2. Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (2) (N/A: 0)(x=14)

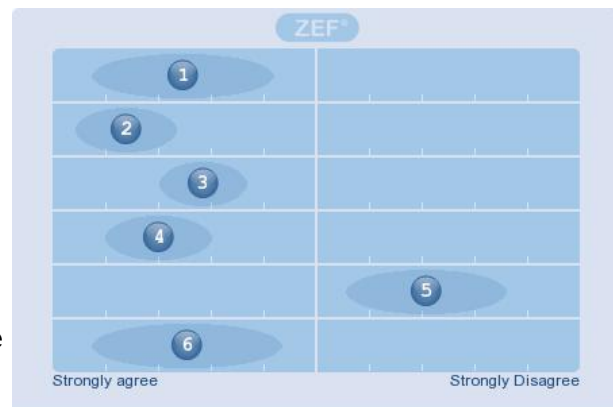
3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom (2) (N/A: 0)(x=28.7)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (2) (N/A: 0)(x=20)

5. My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (2) (N/A: 0)(x=70.8)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (2) (N/A: 0)(x=25.6)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (0) (N/A: 0)



C. Building trust and authorization

Men

1. Remote manager is able to create an inspiring and open atmosphere at work (5) (N/A: 0)(x=14.5)

2. Remote manager and I are able to create a trustful relationship also with the help of technical devices (phone, email, intranet, chat/communicator, video conference) (5) (N/A: 0)(x=11.8)

3. Maintaining the trust is simple although the remote manager and I meet seldom (5) (N/A: 0)(x=17.5)

4. Tieto corporation has efficient tools for remote management (5) (N/A: 1)(x=14.6)

5. My project manager is allowed to travel enough to maintain a good relationship with my team members (5) (N/A: 0)(x=36.6)

6. I feel that remote management and working in multi-site organizations is as easy as working in traditional one site organizations (5) (N/A: 0)(x=32.7)

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams? (3) (N/A: 0)



Free Answers

7. 10. How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams?

- Communicator is always at a hand and onsite team always responds to messages in a flash. I always feel comfortable when some questions arise, because I know I will get the answer in a minute using communicator. Also face to face visits makes atmosphere more open, but it would be also great that offsite could visit onsite.

- PM allows to try your best and you try to do your best. Sincere communication not forgetting some chitchat.

- Several rules: be positive, be helpful, be friendly, be polite and don't go too formal. Give something before you take anything. Show trust to the colleagues and they will show trust to you.

D. Pros, cons and improvements

All

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work? (1)
(N/A: 0)

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved? (1) (N/A: 0)

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work? (0) (N/A: 0)

D. Pros, cons and improvements

Team members Lithuania

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work? (1)
(N/A: 0)

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved? (1) (N/A: 0)

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work? (0) (N/A: 0)

D. Pros, cons and improvements

Team members Poland

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work? (0) (N/A: 0)

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved? (0) (N/A: 0)

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work? (0) (N/A: 0)

D. Pros, cons and improvements

0-2 years

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work? (1)
(N/A: 0)

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved? (1) (N/A: 0)

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work? (0) (N/A: 0)

D. Pros, cons and improvements

3-5 years

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work? (0)
(N/A: 0)

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved? (0) (N/A: 0)

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work? (0) (N/A: 0)

D. Pros, cons and improvements

Men

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work? (1)
(N/A: 0)

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved? (1) (N/A: 0)

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work? (0) (N/A: 0)

Free Answers

1. What works well considering remote management issues at Tieto project work?

- I think remote tools in Tieto is at the edge of technology progress. I'm happy to be able to use such tools.

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved?

- I noticed that sometimes arises small questions which are not very important and you don't start writing email or communicator message, because you think it is quite trivial. While in a face to face meeting you would have asked those trivial questions. I think such situation could be improved, but I don't have an idea.

Average points

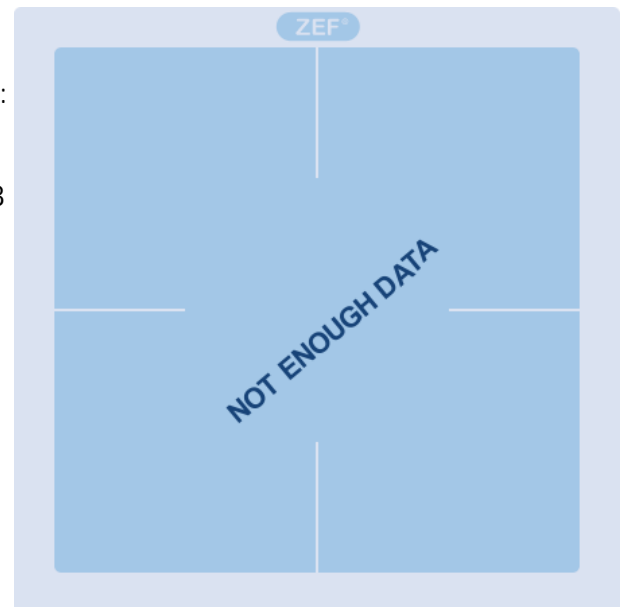
A. Background information

B. Communication and intercultural aspect (1D: $x=28.9$ (23.1))

C. Building trust and authorization (1D: $x=24.8$ (22))

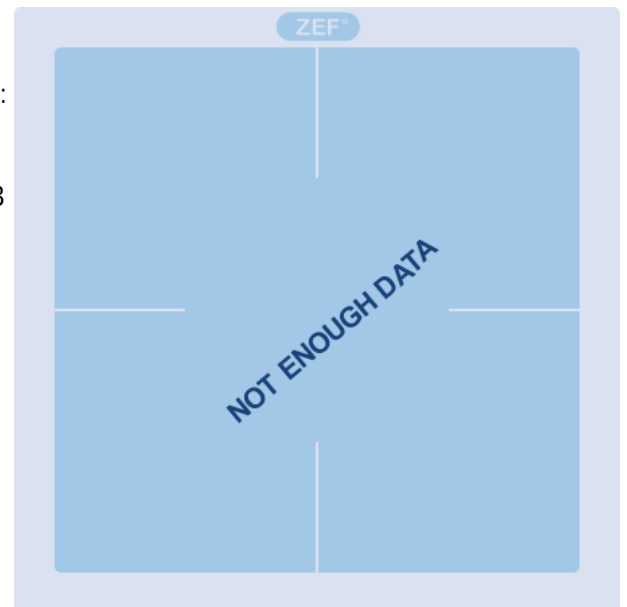
D. Pros, cons and improvements

=. Arvioinnin keskiarvo (1D: $x=27.4$ (22.7))



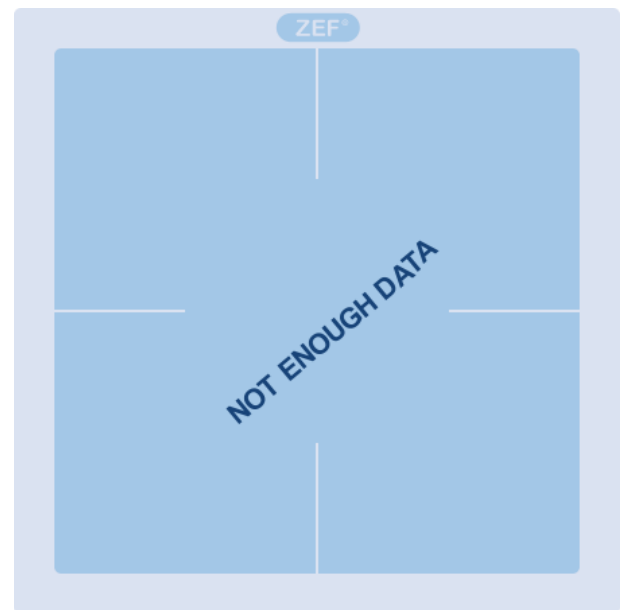
Team members Lithuania

- A. Background information
- B. Communication and intercultural aspect (1D: x=28.9 (23))
- C. Building trust and authorization (1D: x=24.8 (22))
- D. Pros, cons and improvements
- =. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=27.4 (22.7))



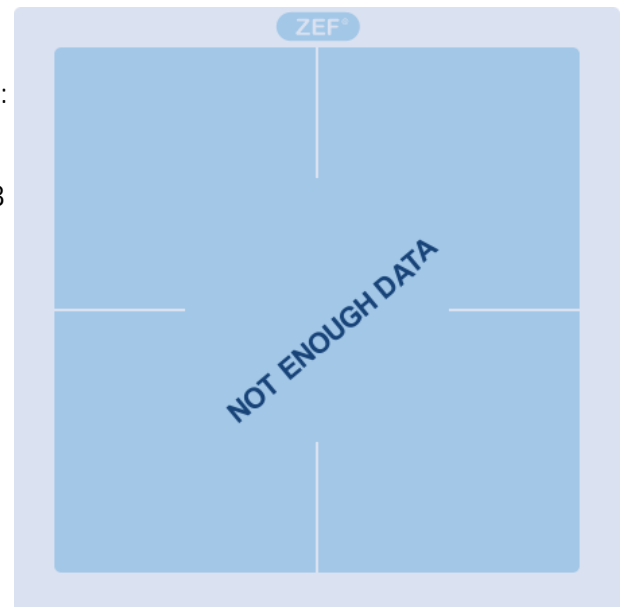
- A. Background information
 - B. Communication and intercultural aspect
 - C. Building trust and authorization
 - D. Pros, cons and improvements
- =. Arvioinnin keskiarvo

Team members Poland



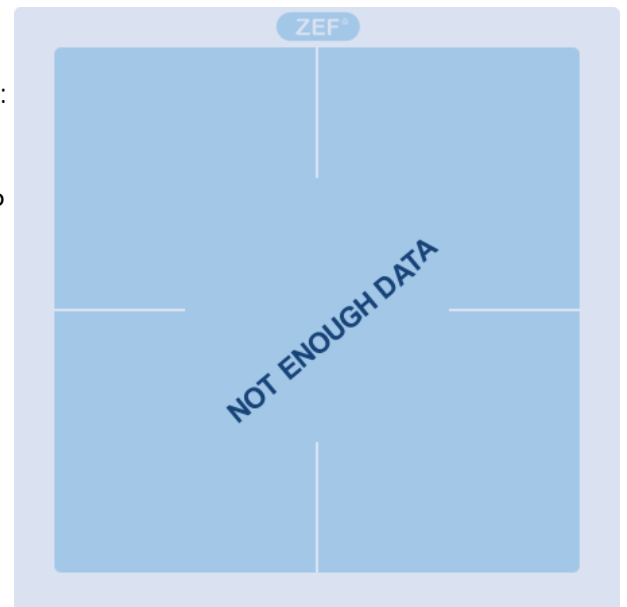
0-2 years

- A. Background information
- B. Communication and intercultural aspect (1D: x=33.2 (23))
- C. Building trust and authorization (1D: x=21.8 (18))
- D. Pros, cons and improvements
- =. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=29 (22.1))



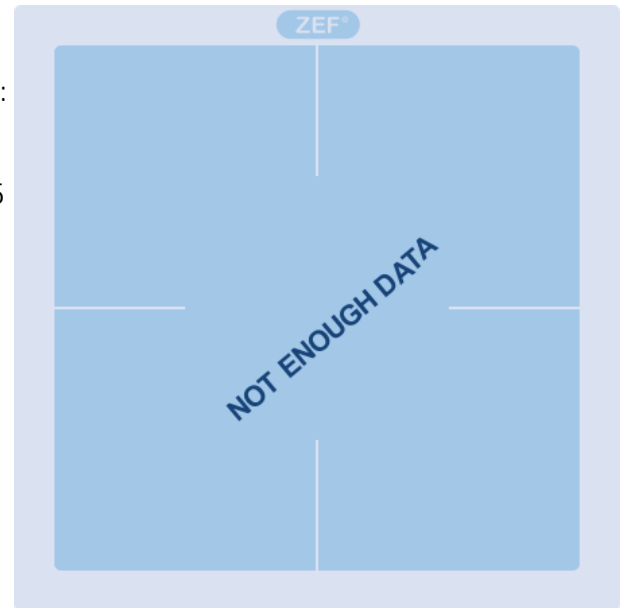
3-5 years

- A. Background information
- B. Communication and intercultural aspect (1D: x=20.5 (21))
- C. Building trust and authorization (1D: x=30.6 (28))
- D. Pros, cons and improvements
- =. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=24.3 (23.8))



Men

- A. Background information
- B. Communication and intercultural aspect (1D: x=25 (22))
- C. Building trust and authorization (1D: x=21.5 (22))
- D. Pros, cons and improvements
- =. Arvioinnin keskiarvo (1D: x=23.7 (21.8))



LIITE 5: Nykytilanne ja parannusehdotukset

How do you build trust/open atmosphere/knowledge sharing in your project team when working in virtual teams.

Meet face to face in the beginning of the project.

Call often

Open communication

Planned communication

Ad-hoc communication

Opening workshops F2F

Short daily telemeetings

Private phone conversations

Clear plans and target setting

With open information sharing

Equal decision-making

Valuation of project team member

Positive feedback

- 1) Must have also face-2-face meetings to learn to know the team members.
- 2) Encourage active usage of virtual tools.
- 3) Encourage wide use of email lists (DLs) that everybody knows what's going on.
- 4) Encourage person to person contacts with different tools (not limit communication with single points of contact)
- 5) Regular status meetings for the entire project team
- 6) Scrum methods used (daily status reporting, short enough sprints...)

1. Face-to-face meeting at the beginning of the project is required.
2. Regular meetings (at least on weekly basis) are needed.
3. Clear and effective communication is needed = shared minutes of meetings and decisions.
4. Shared folder is needed, with clear folder structure.

Basic rules are the as in face-to-face interaction. Different ways works for different people. Try out what suits your own team.

Being polite to people, telling them widely what goals are and what is expected and then let persons themselves come up with solutions needed.

By communicating

By meeting the people face to face

By telling openly about my thoughts and feelings and asking the team members to do the same.

Daily LiveMeeting meetings. Everyone can say opinions about work task to anyone at any time in team. Collaborations project members contacting is allowed across project border on all levels and managers only support and enable communication and producing results...

Establish personal contacts with the persons. Using information sharing tools.

Everyone is encouraged to do their best. It is emphasized that there are no stupid questions and you do not need to say what you expect the project manager want to hear. All issues must be brought on the table as soon as they arise. There are no secrets within the project team. There are no onsite and offsite, but ONE project with ONE common GOAL. There is a project with a few of teams working together with different locations for the same objective.

First kick-off meeting must be face to face, that is the key. Then also knowledge transfer (e.g. definitions to code workers) have to be face to face. Chatting/emailing more than needed, just to ask how everything is going... Try to be open yourself. Tell if problems, try to be encouraging...

First you have to have a kick off where people meet, just after that you can use remote management. You must learn to small talk with virtual tools. You must get to know the persons to get most of them.

Giving information, not keeping it. Having meetings with clear targets and agenda. Not being in a hurry in meetings, asking for each participant's opinion about important issues. Listening carefully - repeating, what I understood was spoken and asking for clarifications. Trust and respect are important.

Having live meetings together regularly, having also personal conversations with each member of the team.

Openmindness

Communication
Information dealing

Feedback

Having phone conferences often enough

I meet all the team members by help of the communication tools. However, it is required that you will have a chance to hear the voice of each of the members at least once. This is usually the case. It's of course better if you can meet them face-to-face. This is not always possible.

I'll have meetings at least every week. I'll try to document as much as possible (in Teamer, emails)

It is important to define with the team, at project start-up phase:

1. Clear and simple rules (e.g. work time reporting).
2. Clear roles description (PM, onsite proxy roles, etc)
3. Clear communication interface
4. It is also good to create simple team site (wiki, teamer) with simple usage rules/guidelines - to be used as tools orchestration (entry point for navigation to other project tools)
5. Define induction list for new comers - in order to simplify newbie life in his/her early days in the team
6. Build team identity - team should choose its nick name

During project execution:

1. maintain team rules in consistent way
2. Be open for new ideas - listen your team
3. Communicate often
4. Deal with problems quickly and smoothly - do not postpone problematic issues to be solved later - act quickly and in consistent manner
5. Do not leave your team with problems alone
6. Do not assume that problems will disappear, or will be solved somehow by someone.
7. Involve team members into planning a "team forming/training process" - aware/agreed learning on the job approach
8. Organize team events in real "face to face" way (e.g. some workshops, brain storming, visioning, etc)

It requires first some on-site meetings and time together. After that a frequent usage of communication tools is almost enough. However, some frequency of physical meetings is still better. It's like some sort of risk management: preventing social risks to occur.

It's important to discuss with open mind and about everything - also about not so good issues. If you lose trust then it's difficult get it back. Personal discussions are important. When discussing with the team, you need to courage it and tell more positive issues. All negative feedback by phone or communicator in person.

Keep everyone in project informed about the status and what topics will be done next. Ask frequently if they have questions or concerns in mind.

Kick off at same site for all. Every now and then face-to-face meetings. Weekly video-conferences, twice-weekly phone-conferences. Teamer or like place to share

knowledge.

Kick-off meeting should be a must in every new project that the team members would meet each others face to face and would get to know each other in a traditional way. Then all emails and phone calls are much more efficient as both parties already know each other better than before.

Luckily we had budget for face to face meeting competence ramp-up both at off-site visiting at on-site and vice versa. Otherwise this would have not worked and we'd have not built as good relationship as it is now. Meeting f2f at the beginning a project is a must in order to get good results from multi-site working. After that building trust is done on daily basis on daily scrums, peer reviews, demos and virtual retrospectives.

Open Chat room on daily bases. Document share...

Open atmosphere are built for common and technical face-to-face meetings. When these meetings are about one in the month then project members can trust and work together.

Open communication and managers (PM) 'door' is always open to people. Also saying that PM does not know all is benefit, trusting specialists opinion is a must.

Open information sharing

Regular contact and follow-up

Regular meetings and contacts on daily basis. Also discussion about other topics than work related. More questions for ensure understanding and commitment. Meet person F2F via LiveMeeting.

Sharing of information is crucial.

You need somehow time also for discussions not directly related to daily work (you need to know the human being)

Trust the people

Using video as much as possible.

Having calls one-on-one basis.

We had face-to-face startup with whole team. We keep daily contact with communicator on all arising questions

We need open-minded people working within the project, who are quite enthusiastic with helping/sharing knowledge to other team members.

Weekly status meetings with the team by phone. One to one phone calls to discuss specific issues or problems when ever needed. Face to face workshops couple times per year

Keeping all up-to-date about status, events etc, Live Meetings, giving feedback (trying to notice every positive action).

Small talk, caring for open issues, communicating, demanding to keep schedule and quality, telling the customer expectations

There should be possibility to organize an INTERNAL meeting, "kick-off" when starting project.

What works well considering remote management issues at Tieto project work?

Live meeting session

Common processes

Tools are fine

Huge time and money savings, because you don't have to travel to every meeting

Cisco conference meeting, MS Live meeting and Communicator

Communication

Communication tools are good enough.

Communicator and live meeting are excellent tools

Culture

Daily communication via conference calls.

Video meetings between all team members.

Delivered tools

E-mail, communicator (chat)

Everything work well when the communication tools are working properly; LiveMeeting, Office communicator, Outlook...

Good enough tools.

Already some knowledge of how to work in a distributed environment

Hw/sw tools are ok, but real pm tools are poor.

I even surprise myself by seeing that MS LiveMeeting and web cam have worked surprisingly well with our meetings highlight being virtual retrospectives that were facilitated with same techniques than f2f retro.

I'm able to see hour entry via TERP, so follow up with that, what is going on. People are used to work like this... Tools are quite good for remote communication. My team is almost on same time zone, so that is not so much problem as with Asian people or Americans can have...

If all know possibilities, there should be no problems

Information sharing via Teamer.

Live meeting, MOC

Live meeting, email, communicator chatting, new absence planning in TERP My Time, phone calls, it is easy to reach people.

Live meetings. Teamer project template, informing about project process.

Live Meetings, Communicator
More resources available. More demanding job builds competence.

Most goals have been reached

Office communicator works pretty well and people are getting used to it.

Ostrava personnel can use the communications tool very well.

People

People. Technical tools. These combined remote management is possible.

The current communication tools are working quite OK, although the voice quality of the conference calls is rather disturbing.

The availability of free resources is better.

There is a lot of information, if you can find it.

This is a tricky part - to success we actually got excellent support from our Czech Republic quality and Agile specialists. They had a great practical knowledge in ramp-up and remote team's co-operation. We organized training based on their collected know-how and it perhaps saved us from a lot of trouble. Half a year in project and things look fine and project work process has been evolved to a very good level considering co-operation between remote teams. in a nutshell - management – doesn't it work well - no - because management did not see the need for common training and cultural training-

We have technical tools like Live meeting -when it works, conference phones, headsets, video rooms-the work in some cases

Tools

Variety of Technical tools is working well for different situations and needs

Video devices are enhanced and they are working quite well. Communicator with live meeting is good. We have a deep trust between the team leaders and project managers. We REALLY had problems when all idle time was reported on the project and people were hiding that they did not have enough work to do. This situation is better now, but I am sure that this problem arises still many times when we are starting a new project.

We have nice tools for remote management.

We have technical equipments and communication tools as Communicator and Live meeting. Allow to use Agility methods where you can see the results often help a lot. Having offsite project manager for managing the offsite team (when there is a big team) helps also a lot. We're having same W2E processes and tools as TERP, ETB etc

We have video conferencing facilities, although not enough. We have common processes.

When people are well aware of the target of the work, committed and skilled to do it, it does not matter, where it is managed.

Booking the meeting

Communicator and live meeting

Data sharing using live meeting (when it works)

Email

Office communicator

Office communicator, email

Some training.

Technical devices

2. What could be improved considering remote management issues at Tieto project work? How could it be improved?

More F2F meetings

Video conferences

More training for virtual working tools

You should be able to meet the remote people face to face at least in the beginning of

the project, preferable also couple of times during the project

More reliable tools

Building teams so that there are more than one person in each site in the project

- 1) Reserve enough money for travelling (must have also enough face-2-face meetings).
- 2) Lessons learned should be more widely collected and distributed
- 3) Support persons should be available to help a project especially the first time with a certain culture.

All of the Tieto Finland personnel cannot use the communications tools and nobody is responsible for educate these tools.

Conferencing tools

Connections to customer tools, there is several additions to official tools used, there should be tool (for ex communicator) that can be used remotely out of Tieto network

Creative work is really hard virtually, when drawing and chatting, less formal approach would create better results.

Management is ok, leadership is impossible virtually.

Customer participation possibilities could be improved

Good tools are essential (such as ETB). In addition to the communication tools, virtual teams must have version control system, wiki, a proper project management tool (JIRA or Scrum Works Pro, not TERP) and some tool to handle bugs. And there must be budget for travelling so that teams can meet face to face at least once in a project. For our project at Tieto all this is in place and results have been good. So quickly thinking I don't see big needs for improvement.

I think video support should be added to workstations -> deliver web cams with high quality to employees. Seeing and being seen expands the communication experience quite much as you can see other person's body language also.

Improvement of the tools: voice, video, document sharing, general usability.

Manager's knowledge

Meet face-to-face, that is, a change for the project team members and the project manager to meet each others face-to-face at least once. Video conferencing might be good to have to start the project.

Meeting face to face even once in long term projects (> 1 year). Culture differences make surprises; the subordinate has not understood the logic even having said "YES"

Money for f2f meetings from industry

More ambassadors travelling to create human relations and build trust between remote teams. Management and project owners must understand this travelling cost as investment to better communications and team building not as extra cost.
Easier and better compatible video conference equipment.

More and better video conferencing facilities

More video connections (to see face, e.g. webcams). But still no tech device is replacing face to face meetings, so have to have that too.

Occasional meetings face-to-face are a must. This is especially relevant at the beginning of project work.

Motivating team members by sending them a treat when important milestones are reached as planned.

Travel ban must be lifted.

Online working tools are pretty lame. They lack of support for permanent chat rooms. Tools like IRC and MS communication servers are ages old. You may want to form small groups during online workshops but not with Tieto's tools. Online working is mainly done thru computers but when you receive and take notes at the same time you are out of screen area. It is not efficient if you have to use paper instead because you may want to share them. So, tools to take notes digitally may be the solution.

Project manager needs a tool for managing the PM work. That tool should enable on-line sharing with team members. Kick-off meetings needed face-to-face. Remote management trainings for PM (PM courses so far focus on how to manage with one team in one location)

Resourcing; finding the right person. Allowing them to concentrate to only a few assignments at the time.

Share best practices and hints more often

Sometimes you are having team members from customer side as well; there is no common documentation management system that could be shared with customer in Tieto.

Taking reality into the game. Distributed projects are not an easy solution and there is always extra work to be done, although it might be cheaper.

This extra work may be a risk that is hard to estimate correctly beforehand.

Technical tools and useful common tools

There are not enough meeting rooms for live/phone/video meetings. Some of the equipment are not working (video rooms) and they are not easy to operate. the jungle of cables in meeting rooms is huge. Management thinks that everybody can use these new tools. normally there is no time to study all new features. And project personnel ability to write and speak understandable English varies a lot.

There needs to be put more action on motivating people and in the remote

management it's usually hard to reach.

There should be enough translation services. Communicator phone call often breaks down. Enough video meeting rooms

These technical tools should be worked better; there are many minor or bigger disconnections all time. Although we're having same processes or tools or WoW, it's needed to have same vision how to use them. Usually there are quite a lot of misunderstandings. Also very new Tieto issues as Global governance are not rolled out at the same time - some country/practice/industry is using it and some not. This has caused quite a lot of problems from management point of view. Also different practices (JOSI vs. MS) have different WoW and tools.

Tieto has quite nice tools and methods but e.g. there aren't enough video conference devices available. In Aku there are but not in other places

Travelling to Teito internal meetings should be accepted. The extra costs will got back with better relationship inside teams and thus better results of the projects.

Using Teamer, it seems that all industries have different kind of Teamer sites. It is hard to find information, when you are managing many projects at the same time and every project has different directories in Teamer

Very important issue is to consider if this project can be done efficiently with teams working on different locations at all. It is so that Tieto's management is driving us to do work with delivery centers and it is good. At the same time someone has forgotten to evaluate if it is beneficial at all with certain type of projects. I do know that product based projects are easier to share with different locations than tailor made application projects with a lot of communication with customer and changes in the requirements.

Voice on LiveMeeting is extremely poor (simplex instead of duplex, you don't hear if the other tries to interrupt you). Cisco VoIP works better, but is otherwise poor (if needed, I'll explain why).

Video conferencing on LiveMeeting is not very handy.

High quality video conferencing (conference rooms) is not practically promoted at all (better for difficult situations if you have a proper visual contact)

Remote small talk needs are not addressed at all in our company (you need to know the person in order to be able to meet mutual expectations)

When the project has difficulties, when something is misunderstood or wrongly assumed, it is difficult to make things better from distance.

Working together without asking cost pool for it. Helping people voluntarily.

Live meeting should work more reliably off-site

More face to face, at least couple of times beginning and during project

Staffing process should be easier. There should be ways to find out the competence needed better

There should be trainings for these new technical systems. These self study trainings are not good, they are not enough.

3. Would you like to add something on top of these questions, is there anything that you would like to point out regarding remote management in Tieto project work?

You should probably reserve more time to the overall schedule (and work amount) compared to the project that has only local members

- 1) Remote working is much more expensive than working in one location and in one language. In my opinion this is not considered in global sourcing.
- 2) Tieto has not common ways of working yet in all locations. Inside service lines development tools should be common and taught to all (e.g. ETB).

Although the cost of the low-cost employees is much lower per hour there will be multiple amount of hours and work spent in communicating, knowledge sharing and it is much more difficult to control the hour reporting remotely.

Cultural issue is important, so PMs need a lot of knowledge how to deal with different cultures. Also connection with remote worker's supervisor is needed. If somebody is on different site, lot of silent knowledge will be missed. It is important to have clear plans and rules (e.g. hour entry, schedules...) and clear tools (e.g. Teamer, JIRA...) to help follow-up on the project and share knowledge.

Current tools have bad quality audio, poor video. Good for monologs, but useless for dialogs or multilog.

How to arrange "coffee break" and "small talk" issues remotely. They are important, but cannot be handled with our current setup. Joint meetings are not the answer. I think remote management will definitely increase during upcoming years so effort and money should be invested to provide easy and efficient tools to people. When managing remotely, one has to communicate very, very much and having good tools lowers the threshold to start the communications.

IDLE time versus utilization rate. This is very frustrating issue. Who is responsible for evaluating the pros and cons when a project is started (is it beneficial to share).

If you want open atmosphere you have to meet project members face-to-face. The face-to-face meetings have to be at the minimum one time in a month.

In each and every project, which is managed remotely, it is important to have money for face-to-face kick-off meeting. And this meeting must be well organized with clear targets.

Intercultural training should be increased as it's crucial to understand people from other cultures to be able to manage them. Also it would be nice to have an opportunity to have an e.g. two month possibility to work in other country although you don't actually have a project team there. This would make people's cultural knowledge better.

It always requires also some face to face meetings to create really fluently working team at least when business/project is more consultancy type.

It's important to see each other face by face at least once in the beginning of the project. There should be reserved more time to the project also for many additional meetings and discussions which are needed for good communication. Nowadays there are many project manager position open in Helsinki area - why only there. The PM can be placed everywhere. And proper project management tool is needed badly just now. Not waiting TERP PM module year after year and this is not solving management problems from monitoring, reporting and change management point of views. Nowadays using different kind of Excels is horrible and these differ from projects to projects. Using excel files are not supporting remote working at all.

Pls, implement common documentation management tool that could be shared with customer.

Related to some questions remote management has always some additional overhead compared to co-located work but as I said it is doable and even nice some times.

Remote management means that also the remote work at home makes sense. Laptops are already supporting this idea.

Remote management does not work in ERP projects because of tight schedules and need for constant customer interaction. You can also not be sure that you get the effort you need and are entitled to.

Resourcing training; to the project manager and to the developers.

Teams working face to face are in the end the most efficient ones and the ones that people like to work in.

The natural group size for working humans is about 5 to 12 people. Team of this size scattered to different locations is not the same thing.

The best result of the project may still be reached by having the teams near enough to you as a project manager. Otherwise, it's like the members work for you, not with you and the others in the project. All the members cannot ask help from the other

members if you are not there to promote them.

The challenge is (remote) resources not fully booked to one project - resource sharing and planning resources/capacities.

The need for face to face meetings cannot be neglected.

This questionnaire seems to forget collaboration projects and communication and management with them. I work with a team on 14 people but collaboration project number 4 and total communication matrix during this year cover more than 40 people.

We have not had any real training in remote management. We have just started working this way. Depend on the project manager's personal capabilities how well he or she performs.

We must not forget that face-to-face communication is the most effective way to communicate. Second best is voice. Written communication often fails, especially when people do not share same first language.

Some organization (in real) look after that tools in meeting rooms operate fine and meeting rooms should be furnished so, that there are no extra power-cables that can be really dangerous some times.